

ARQUETIPOS Y HABILIDADES CREATIVAS DE LOS EMPLEADOS DE C.F.C.
Y A S.A. A LA LUZ DE LAS CARACTERISTICAS ESTABLECIDAS PARA SUS
CARGOS

JOSE ALBEIRO MONTOYA ARIAS
FELIPE CALDERÓN URIBE
CARLOS EDUARDO MESA MESA

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE MANIZALES
MAESTRIA EN CREATIVIDAD E INNOVACION EN LAS ORGANIZACIONES
MANIZALES

2010

1

ARQUETIPOS Y HABILIDADES CREATIVAS DE LOS EMPLEADOS DE C.F.C.
Y A S.A. A LA LUZ DE LAS CARACTERISTICAS ESTABLECIDAS PARA SUS
CARGOS

JOSE ALBEIRO MONTOYA ARIAS
FELIPE CALDERÓN URIBE
CARLOS EDUARDO MESA MESA

DIRECTOR TEMÁTICO:
DOCTOR EDUARDO MARTÍNEZ J

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE MANIZALES
MAESTRIA EN CREATIVIDAD E INNOVACION EN LAS ORGANIZACIONES
MANIZALES

2010

AGRADECIMIENTO

Queremos hacer un reconocimiento muy especial a nuestras familias, que generosamente comprendieron que este trabajo necesariamente transitaba por disponer menos tiempo de nosotros y nos apoyaron e inspiraron durante toda la maestría.

Un agradecimiento muy especial a los empleados de CFC & A, quienes entendieron la importancia de esta investigación, y prestaron toda su colaboración para realizarla, y en especial al Ing. Juan David Urrea H, a la Ing. Diana Gutiérrez M, al Ing. Néstor Jaime Arias S., y al Dr. José Fabián Vargas E., quienes con su concurso hicieron posible esta investigación.

Finalmente al Dr. Eduardo Martínez J, director de la investigación, al Dr. Hoover Vanegas G, y a la Dra. María Consuelo Vélez A., directores metodológicos; al Dr. José Hernán Parra S., a la Dra. Graciela Aldana de C, al Dr. Carlos Alberto González Q, y al Dr. Adrián de Jesús Vargas del Río, quienes nos asesoraron permanentemente durante la investigación.

Y en general, los autores agradecen a todas las demás personas e instituciones que directa o indirectamente contribuyeron a realizar esta investigación.

GLOSARIO

Ambiente Creativo: entorno que promueve la generación y puesta en marcha de ideas creativas.

Ambiente: espacio vital donde se desarrolla una acción.

Arquetipos: Son formas básicas de existencia que aluden a diversas maneras de pensar, sentir y actuar que se evidencian en roles y comportamientos de los individuos, equipos y organizaciones.

Características: cualidad o rasgo que distingue, define o hace reconocible a alguien.

Caracterizar: determinar los perfiles de los cargos con base en los arquetipos y habilidades creativas.

Cargo: conjunto o grupo de tareas que debe realizar un trabajador o empleado.

Censo: conjunto de operaciones estadísticas y matemáticas que reúnen, registran, elaboran, y publican datos demográficos respecto de una población.

Clima Organizacional: conjunto de propiedades medibles en un ambiente de trabajo, que son percibidas por quienes trabajan en el.

Coeficiente Intelectual: es un número que resulta de la realización de un Test estandarizado para medir las habilidades cognoscitivas del individuo en relación con un grupo de edad.

Cognición: razonar; conocimiento alcanzado mediante el ejercicio de facultades mentales.

Conocimiento: creencia, entendimiento o razón presente en un individuo para llevar a cabo una acción.

Consciente: término utilizado para determinar cuando se siente, obra o se piensa con conocimiento de los hechos.

Creatividad: es una capacidad que parte de la mente humana para engendrar en realidad soluciones apartadas de lo habitual.

Cultura creativa: es un ambiente que en la organización promueve una actitud creativa en el ser.

Diagnóstico: análisis procesal que permite examinar e identificar a través del conocimiento una tendencia.

Dendograma: representación gráfica en forma de árbol que resume el proceso de agrupación en un análisis de cluster.

Empleado: trabajador, quien desempeña una labor o empleo en una empresa.

Empresa: unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.

Entorno Organizacional: ambiente en donde ejerce una empresa sus diferentes actividades. Todo lo que se encuentra fuera de los límites internos y externos en una empresa.

Estrategias: métodos o procesos que utilizan las empresas para lograr los objetivos que se propone.

Extática: que está en éxtasis, o que lo tiene con frecuencia.

Habilidad: es el grado de competencia de una persona frente a un objetivo determinado.

Holística: se refiere a la manera de ver las cosas en su totalidad observando sus interacciones.

Inconsciente: término utilizado para determinar cuando se siente, obra o se piensa sin conocimiento de los hechos.

Innovación: proceso sistemático que permite crear productos aceptados por el mercado.

Instrumento: es una herramienta utilizada en procesos de recolección de datos.

Intelecto: capacidad humana para entender y razonar.

Inteligencia: es la facultad de reunir información y de utilizarla en las diferentes situaciones de manera efectiva - eficiente.

Mercado Inmobiliario: corresponde a la oferta y demanda de bienes inmuebles.

Misión: razón de ser de una empresa, el propósito general para el cual se crea la empresa.

Objetivos Estratégicos: son los objetivos mediante los cuales se establecen las líneas de acción de la organización hacia el futuro.

Organización: es una estructura en la cual un grupo de personas planean y ejecutan diferentes acciones con el fin de conseguir un objetivo en común, las que están enmarcadas dentro de unas políticas específicas externas o internas que inciden directamente sobre su funcionamiento.

Pac: porcentaje de actividades completadas. Utilizado para expresar el cumplimiento de los arquetipos y las habilidades creativas.

Parámetros: dato que es tomado como necesario para analizar o valorar una situación.

Pensamiento convergente: pensamiento dirigido a una única solución correcta de un problema, es el pensamiento lógico, convencional, racional.

Pensamiento creativo: acto de pensar de manera creativa, es decir, tendencias del orden cognoscitivo que motiva al sujeto para acercarse al conocimiento y transformarlo de manera creativa.

Pensamiento divergente: pensamiento dirigido a dar múltiples soluciones creativas a un problema específico.

Pensamiento lateral: es el conjunto de procesos destinados al uso de información de modo que genere ideas creativas mediante una reestructuración perspicaz de los conceptos ya existentes en la mente.

Perfiles: rasgos particulares que caracterizan a una persona para desempeñar un determinado cargo.

Personalidad: nivel superior de organización de lo psíquico, que tiene como función principal la regulación del comportamiento de un sujeto.

Política de Calidad: filosofía, cultura, estrategia, o estilo de gerencia de una empresa en relación con la calidad de sus procesos expresados explícitamente por los directivos de la organización.

Psicometría: rama de la psicología que mide los rasgos de personalidad, capacidad mental, estados de opinión o actitud de una persona.

Recuerdo: imagen del pasado que queda guardado en la memoria

Resiliencia: es la capacidad que tiene una persona o un grupo de recuperarse frente a la adversidad para seguir proyectando el futuro.

Rol: diversas maneras de pensar, sentir y actuar que se identifican en el comportamiento del individuo, equipos y organizaciones.

Taxonomía: ordenación sistemática y jerárquica de determinados grupos.

Test: pruebas diseñadas para medir diversas facultades mentales, o capacidades específicas de una persona.

Variable: es una característica que puede ser medida adoptando diferentes valores en cada uno de los casos de un estudio.

Visión: corresponde a la imagen futura que se quiere de la organización, la meta en la cual se deben concentrar las acciones de una organización.

RESUMEN

Hacer de la creatividad una cultura organizacional, que traiga consigo un ambiente propicio para la innovación, es la base de la permanencia de las empresas en el mercado. Es claro que la creatividad primero está en los individuos y luego trasciende a la organización. Por esta razón en Construcciones CFC y Asociados S.A., decidimos diagnosticar el estado actual de los arquetipos y habilidades creativas de los empleados a la luz de las características establecidas para cada uno de los cargos. El desarrollo de este trabajo, que es la base de la presente investigación, permitirá avanzar a otras instancias donde se podrá determinar el potencial creativo de cada individuo que labora en la empresa y de esta manera establecer las acciones necesarias para fomentar una cultura permanente de creatividad e innovación.

Así las cosas, se desarrolló todo un proceso de diagnóstico en los puestos de trabajo de la organización y se caracterizaron los cargos de acuerdo a las necesidades de la empresa, de tal manera que se pudieron correlacionar una serie de variables para determinar el estado actual de los arquetipos y habilidades creativas.

Para este propósito, al iniciar el segundo semestre del presente año, se aplicaron los test de J. P. Guilford, Carlos Alberto González Quitian y Graciela Aldana de Conde, correspondientes para cada caso, validados por la comunidad científica.

Para todo el personal de la empresa se tabuló la información y se determinaron las correlaciones pertinentes observadas desde distintos puntos de análisis, con el fin de examinarlas e inferir aspectos a desarrollar de acuerdo con lo encontrado.

Con la aplicación y el análisis de los instrumentos anteriormente referidos, se encontró que el estado actual de las habilidades creativas evaluadas subjetivamente y los arquetipos de los empleados que laboran en C.F.C y A S.A., es alto; y para las habilidades creativas evaluadas de manera objetiva, es normal; esto corresponde a los niveles esperados. Sin embargo, existe la necesidad de emprender acciones correctivas a nivel personal, de equipos y organizacional con el objetivo de elevar dicho nivel.

ABSTRACT

Make creativity an organizational culture that will result in an environment conducive to innovation is the basis of the permanence of companies in the market. It is clear that creativity is first in people and then transcends to the organization. For this reason, Construcciones C.F.C. y Asociados S.A., is required to diagnose the current state of the archetypes and creative skills of employees comparison of the characteristics for each of the working position. The development of this work, which is the basis of this investigation, will move to other instances where you can determine the creative potential of every individual who works in the firm and thus establish the necessary actions to foster a culture of lifelong creativity and innovation.

So, it developed a whole process of diagnosis in the working positions of the organization and these positions were characterized according to the needs of the company, in such a way that series of variables were correlated with each other in order to determine the current state of archetypes and creativty abilities.

For this purpose, starting the second half of this year, the J. P. Guilford, Carlos Alberto Gonzalez Q., and Graciela Aldana de Conde, test were applied corresponding to each case, validated by the scientific community. For the whole company staff, information was tabulated and the relevant correlations observed from different points of analysis were determined in order to examine and deduce aspects to be developed according to the findings.

With the implementation and analysis of the instruments mentioned above, it was found that the current state of creative abilities evaluated subjectively, the archetypes of the employees working in CFC and A SA and the creative abilities objectively assessed, is normal. These are the expected levels. Nevertheless, there is a need to take corrective actions at a personal level, team level and organizational level, with the objective to elevate them.

TABLA DE CONTENIDO

| | Pág. |
|---|------|
| INTRODUCCIÓN | 16 |
| 1. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN | 18 |
| 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 18 |
| 1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN | 19 |
| 1.3 OBJETIVOS | 19 |
| 1.3.1 Objetivo general | 19 |
| 1.3.2 Objetivos específicos | 19 |
| 1.4 JUSTIFICACIÓN | 19 |
| 2. REFERENTE TEÓRICO | 22 |
| 2.1 ANTECEDENTES | 22 |
| 2.2 MARCO TEÓRICO | 23 |
| 2.2.1 Creatividad | 24 |
| 2.2.2 El ser creativo | 26 |
| 2.2.3 Construcciones C.F.C. y Asociados S.A. | 41 |
| 3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA | 50 |
| 3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN | 50 |
| 3.2 FASES DE LA INVESTIGACIÓN | 51 |
| 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA | 58 |
| 3.3.1 Universo | 58 |
| 3.3.2 Población | 58 |
| 3.4 SELECCIÓN Y/O ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS | 59 |

| | |
|--|-----|
| 3.5 RECOLECCIÓN DE DATOS | 63 |
| 3.5.1 Operacionalización de variables | 64 |
| 4. RESULTADOS OBTENIDOS | 67 |
| 4.1 PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS | 67 |
| 4.1.1 Características de la población | 67 |
| 4.1.2 Identificación de arquetipos activos | 68 |
| 4.1.3 Habilidades creativas (evaluadas subjetivamente) en los niveles creativo y altamente creativo | 72 |
| 4.1.4 Habilidades creativas (evaluadas Objetivamente) en los niveles Alto y Sobresaliente | 76 |
| 4.1.5 Cumplimiento de Arquetipos y habilidades creativas (medición objetiva y subjetiva) según el cargo. Resultados y análisis generales | 80 |
| 4.2 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS | 95 |
| 4.2.1 Interpretación de resultados: Identificación de arquetipos activos | 95 |
| 4.2.2 Interpretación de resultados. Determinación de habilidades creativas (medición subjetiva) | 96 |
| 4.2.3 Interpretación de resultados: Determinación de habilidades creativas (medición Objetiva) | 97 |
| 4.2.4 Interpretación del Cumplimiento de Arquetipos y habilidades creativas (medición objetiva y subjetiva) según las características del cargo. | 97 |
| 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 101 |
| 5.1 Conclusiones | 101 |
| 5.2 RECOMENDACIONES | 102 |
| BIBLIOGRAFIA | 103 |
| ANEXOS | |

LISTA DE GRÁFICOS

| | Pág. |
|---|------|
| Gráfico 1. Mapa mental del marco teórico | 24 |
| Gráfico 2. Modelo tridimensional de la estructura del intelecto | 28 |
| Gráfico 3: Organigrama Construcciones CFC y Asociados S.A. | 42 |
| Gráfico 4. Arquetipos activos por ciudad y total | 68 |
| Gráfico 5. Arquetipos activos por área funcional | 68 |
| Gráfico 6. Arquetipos activos por nivel organizacional | 69 |
| Gráfico 7. Arquetipos activos por nivel educativo | 70 |
| Gráfico 8. Arquetipos activos por género | 71 |
| Gráfico 9. Arquetipos activos por rango de edad | 71 |
| Gráfico 10. Habilidades creativas (medición subjetiva) por ciudad y total | 72 |
| Gráfico 11. Habilidades creativas (medición subjetiva) por área funcional | 73 |
| Gráfico 12. Habilidades creativas (medición subjetiva) por nivel organizacional | 74 |
| Gráfico 13. Habilidades creativas (medición subjetiva) por nivel educativo | 74 |
| Gráfico 14. Habilidades creativas (medición subjetiva) por género | 75 |
| Gráfico 15. Habilidades creativas (medición subjetiva) por rango de edad | 76 |
| Gráfico 16. Habilidades creativas (medición objetiva) por ciudad y total | 77 |
| Gráfico 17. Habilidades creativas (medición objetiva) por área funcional | 77 |
| Gráfico 18. Habilidades creativas (medición objetiva) por nivel organizacional | 78 |
| Gráfico 19. Habilidades creativas (medición objetiva) por nivel educativo | 79 |
| Gráfico 20. Habilidades creativas (medición objetiva) por género | 79 |

| | |
|---|----|
| Gráfico 21. Habilidades creativas (medición objetiva) por rango de edad | 80 |
| Gráfico 22: Barras de error para comparación de los promedios de habilidades creativas medidas objetivamente requeridos por los cargos según nivel educativo, CFC&A 2010. | 82 |
| Gráfico 23: Barras de error para comparación de los promedios de las habilidades creativas medidas subjetivamente por nivel organizacional | 84 |
| Gráfico 24. Barras de error para comparación de los promedios arquetipos por nivel organizacional. | 85 |
| Gráfico 25. Barras de error para comparación de los promedios de las habilidades creativas medidas objetivamente por nivel organizacional. | 85 |
| Gráfico 26. Barras de error para comparación de los promedios de las habilidades creativas medidas subjetivamente requeridas por los cargos según la ciudad. | 86 |
| Gráfico 27. Barras de error para comparación de los promedios arquetipos requeridos por los cargos según la ciudad. | 87 |
| Gráfico 28. Barras de error para comparación de los promedios de las habilidades creativas medidas objetivamente requeridas por los cargos según la ciudad. | 87 |
| Gráfico 29. Estado de arquetipos en CFC& S.A. | 88 |
| Gráfico 30. Estado de habilidades medidas objetivamente en CFC& S.A. | 89 |
| Gráfico 31. Estado de habilidades medidas subjetivamente en CFC& S.A | 89 |
| Gráfico 32. Histograma de los índices de nivel | 90 |
| Gráfico 33. Dendograma del análisis clúster | 91 |
| Gráfico 34. Plano factorial de los empleados según las clases formadas | 93 |
| Gráfico 35. Plano factorial de los empleados según PAC de Habilidades (medidas subjetivamente). | 94 |
| Gráfico 36. Plano factorial de los empleados según PAC de Arquetipos | 94 |
| Gráfico 37. Plano factorial de los empleados según PAC de Habilidades (medidas objetivamente). | 95 |

LISTA DE CUADROS

| | Pág. |
|---|------|
| Cuadro 1. Conceptos de creatividad atendiendo a diferentes autores | 25 |
| Cuadro 2. Relación dada entre las capacidades creativas y los factores intelectuales del Modelo de Guilford. | 30 |
| Cuadro 3. Indicadores creativos | 32 |
| Cuadro 4. Definición de cada habilidad creativa | 45 |
| Cuadro 5. Definición de cada arquetipo | 46 |
| Cuadro 6. Actores y funciones correspondientes a cada nivel laboral | 47 |
| Cuadro 7. Relación general entre niveles laborales e indicadores creativos | 48 |
| Cuadro 8. Etapas del estudio atendiendo a fases y periodo de ejecución | 51 |
| Cuadro 9. Sistema de registro atendiendo a etapas y fases | 61 |
| Cuadro 10. Habilidades creativas, arquetipos y ambiente creativo en construcciones CFC & Asociados S.A. Operacionalización de variables | 65 |
| Cuadro 11. Interpretación del Cumplimiento de Arquetipos y habilidades creativas (medición objetiva y subjetiva) según las características del cargo. | 98 |

LISTA DE TABLAS

| | Pág. |
|--|------|
| Tabla 1. C representa la caracterización y R el resultado del test. | 56 |
| Tabla 2. Población y cargos evaluados | 59 |
| Tabla 3. Comparación de los promedios de cumplimiento de las habilidades creativas (medidas subjetiva y objetivamente) y de los arquetipos de acuerdo a los requisitos de los cargos, según género, CFC&A 2010 | 81 |
| Tabla 4. Comparación de los promedios de cumplimiento de las habilidades creativas (medidas subjetiva y objetivamente) y de los arquetipos de acuerdo a los requisitos de los cargos, según nivel educativo, CFC&A 2010. | 82 |
| Tabla 5 Comparación de los promedios del cumplimiento de los arquetipos requeridos según su nivel educativo, CFC&A 2010. | 83 |
| Tabla 6. Comparación de los promedios del cumplimiento de las habilidades creativas medidas objetivamente requeridas según su nivel educativo. | 83 |
| Tabla 7. Análisis de varianza para el cumplimiento de las habilidades creativas y arquetipos requeridos por los cargos según las áreas funcionales de la empresa | 84 |
| Tabla 8. Correlación del cumplimiento de las habilidades creativas medidas subjetiva y objetivamente y arquetipos por edad. | 88 |
| Tabla 9. Descomposición de la inercia | 92 |
| Tabla 10. Coordenadas y valores- test sobre los ejes factoriales | 92 |

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se circunscribe en términos de la Creatividad y la Innovación organizacional, en la temática del SER Creativo, eje del desarrollo del mismo ser humano, abordado éste desde los arquetipos y las habilidades creativas, consideradas entre otros como comportamientos del ser humano, en momentos específicos de la vida.

Se articulan estos dos grandes procesos constitutivos del ser humano y se proponen estrategias que conlleven a valorar en lo personal y en lo laboral, la población objeto de estudio que es el Censo de los empleados directos de la empresa CFC y A S.A., y se espera que se refleje en el mejoramiento de sus actitudes profesionales dentro del contexto laboral propiamente dicho, en aras de emprender procesos creativos en la organización.

Su desarrollo está enmarcado en el estado actual de los arquetipos y las habilidades creativas y su ajuste con los perfiles de los cargos, surgida de la aplicación de instrumentos tan importantes y significativos como son los test de J-P. Guilford en cuanto a la determinación de las habilidades creativas evaluadas objetivamente, el de Carlos Alberto González para la determinación de las habilidades creativas evaluadas subjetivamente y de Graciela Aldana de Conde en cuanto a la identificación de arquetipos activos para éste proceso investigativo.

La información recogida fue suficiente para que los investigadores llegaran a caracterizar de alguna manera a los empleados directos de la constructora en las tres ciudades de Manizales, Bogotá y Pereira donde actualmente tiene sedes la organización.

La investigación se torna relevante, ya que permitirá suscitar espacios de reflexión con cada uno de los empleados directos de CFC&A S.A. para facilitar la toma de conciencia de su realidad personal y profesional, de sus condiciones, de sus potencialidades y de sus áreas de mejora, a fin de generar autoconocimiento en sí mismos.

Lo anterior es para los investigadores un desafío como ejercicio investigativo, ya que fue una oportunidad de hacer una contribución teórica y aplicada a la organización, que contribuya a dinamizarla desde su visión como una empresa innovadora en su que - hacer cotidiano.

Este estudio permite que cualquier organización que quiera profundizar en estos temas, pueda desde dicha investigación, iluminar un proceso similar acorde a las necesidades y caracterizaciones de los cargos propios de la organización.

Esta investigación está enmarcada en cinco grandes capítulos. El primer capítulo corresponde a la contextualización de la investigación; iniciando este con la situación problema, pasando luego por la pregunta de investigación con sus respectivos objetivos, y terminando con la justificación del estudio.

El segundo capítulo corresponde al referente teórico, conformado por los antecedentes relacionados con el tema de investigación y el marco teórico enfocado en creatividad, ser creativo definido a través de habilidades creativas y arquetipos y una presentación general de CFC&A S.A.; con énfasis en la caracterización de los cargos como eje prioritario de la investigación

En el tercer capítulo se describe la estrategia metodológica, el diseño y las fases de la investigación, la población, selección de instrumentos y la recolección de datos.

El cuarto capítulo compila la presentación y análisis de los resultados, e interpretación detallada de los mismos.

Finalmente en el trabajo de investigación, se desarrolla un quinto capítulo con las conclusiones y recomendaciones, las que además de servir a la empresa en la concepción de un ambiente creativo e innovador, les será útil a otros investigadores como referente en temas específicos de su interés.

1. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Muchos periódicos y revistas especializadas en el sector empresarial; Best sellers que a menudo publican editoriales dedicados al conocimiento empresarial; publicaciones del consejo de competitividad privado, acuden permanentemente a un llamado a la innovación. Las universidades traen catedráticos que más que estructurar un conocimiento en torno a la preocupación, dejan más inquietudes por resolver que soluciones; los gobiernos mundiales y locales hacen un llamado imperante a las empresas para que innoven, la palabra ya se ha vuelto un cliché de la misma manera que la conocida frase citada por muchos autores: empresa que no innova, no va a poder competir en el futuro.

Las organizaciones toman acciones desesperadas, hacen cursos rápidos sobre innovación, consiguen asesores, dedican esfuerzos para crear departamentos que propicien la innovación, aun intentan diseñar ambientes creativos, y se oyen emulaciones permanentes sobre empresas innovadoras como 3M, el circo del sol, Amazon, Disney, Swatch, Dell, Nokia, etc., pero de estas solo se conoce el resultado, mas no la fórmula.

En general, los autores que hablan de innovación, no tienen presente la creatividad como un proceso precedente, o simplemente suponen que la creatividad ya fue un camino recorrido y, que por demás, sólo se requiere que la aborde una parte de la organización, basados en la terrible equivocación de que la creatividad, solamente es posible darse en personas que tienen esa habilidad, producto de su ser, pero que no todos los individuos la tienen, negando así, la posibilidad a los demás, para desarrollarla. Así pues, el reto está en hacer que las empresas entren por la senda de la innovación estructurando su organización para dicho objetivo, y además, no sólo sirve que se innove, sino que debe hacerse permanentemente. Para ello, hay que comenzar a diagnosticar los arquetipos y habilidades creativas de los individuos que componen la organización, con el fin de generar grupos creativos, que bajo una política de empresa vayan pasando de una política de actitud creativa a una cultura creativa que quede inscrita en el ADN de la empresa, si es que la analogía lo permite. La empresa superando este proceso, emprenderá la innovación de la misma manera que su evolución permita pasar de personas innovadoras a grupos de trabajo, a políticas de empresa, para pasar a la etapa de innovación como cultura y como sistema, desarrolladas en un entorno organizacional que propicie la creatividad y la innovación, dado que el primero es un proceso divergente y el segundo convergente y lineal.

La situación problema esbozada como una generalidad, es también una realidad para Construcciones CFC y Asociados S.A., quién la estructurará atendiendo las

recomendaciones generadas por esta investigación, estudiando los arquetipos y habilidades creativas de quienes conforman la organización.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál es el estado actual de los arquetipos y habilidades creativas de los empleados de C.F.C. y A., a la luz de las características establecidas para sus cargos?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general. Determinar el estado actual de los arquetipos y habilidades creativas de los empleados de C.F.C. y A., a la luz de las características establecidas para sus cargos.

1.3.2 Objetivos específicos.

- Caracterizar los perfiles de los cargos de C.F.C. y A., con relación a los arquetipos y habilidades creativas (evaluadas objetivamente y subjetivamente), de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Identificar el estado de los arquetipos activos en los empleados de Construcciones C.F.C. y A.
- Determinar el estado de las habilidades creativas evaluadas objetivamente de los empleados de la organización, en los niveles alto y sobresaliente.
- Determinar el estado de las habilidades creativas evaluadas subjetivamente de los empleados de la organización, en los niveles creativo y altamente creativo.

1.4 JUSTIFICACIÓN

La investigación que se está realizando, pretende conocer el estado de los arquetipos y habilidades creativas de los empleados directos de la empresa Construcciones CFC y Asociados S.A., la que servirá de guía para que cualquier organización, y por supuesto Construcciones CFC y Asociados S.A., pueda identificar en un futuro el potencial creativo en sus empleados.

Esta investigación es la base para un trabajo posterior que se enfocará en investigar y determinar el potencial creativo de la organización, pues, es claro que la creatividad primero está en los individuos, y luego en la organización.

Hacer de la creatividad una política, fundamentar y establecer una cultura de creatividad, suplir las deficiencias de conocimiento con respecto a la misma y cerrar las brechas de las competencias en creatividad de los empleados frente a

sus cargos, son los primeros pasos para poder hacer de la creatividad y de la innovación un proceso cultural continuo y sistemático.

Establecida dicha cultura, le permitirá a la organización, prepararse para innovar de una manera sistemática y metodológica. La investigación que se está realizando será la piedra fundamental para iniciar este proceso en Construcciones CFC y Asociados S.A., y por supuesto podrá ser un documento de referencia para un investigador que quiera hacerse la pregunta para otra u otras organizaciones.

Para la sociedad es fundamental que los individuos y las empresas sean innovadoras, este es un propósito mundial, es una apuesta de país para superar el subdesarrollo, y un factor competitivo de las empresas, en las que además, se habla permanentemente de creatividad e innovación, pero fundamentada en acciones ocasionales y logros puntuales.

En la práctica, la investigación servirá para diagnosticar los arquetipos y habilidades creativas de los empleados (como primer paso en aras de avanzar en el estudio del potencial creativo de la organización), estableciendo una metodología para ese fin, apoyada en el referente teórico que ha estado proporcionando la maestría en creatividad e innovación en las organizaciones, al grupo de investigación, la cual es única y primera en el país.

No es fácil para los empresarios y gerentes de organizaciones encontrar publicaciones de fácil asimilación, que les proporcionen el conocimiento y la metodología para diagnosticar los arquetipos y habilidades creativas de sus colaboradores.

Como se referencia en el marco teórico, los antecedentes encontrados de autores reconocidos y tesis de grado, se inclinan más por la investigación sobre las características del ser creativo, con el fin de determinar la potencialidad creativa del individuo con respecto a algún asunto específico y no en torno a las organizaciones.

De otro lado, esta investigación es de una conveniencia especial para los autores y colaboradores, puesto que permite consolidar y aplicar el conocimiento adquirido en la Maestría. Importante también para la universidad, toda vez que el título de la Maestría "Creatividad e Innovación en las Organizaciones", es refrendado por un trabajo de este tipo, que produce desde la academia, una investigación práctica para las organizaciones.

Y por supuesto es de vital importancia para Construcciones CFC y Asociados S.A., toda vez que Felipe Calderón y Albeiro Montoya, son el gerente general y el gerente técnico de dicha organización, que tienen el compromiso de responder por las expectativas creadas en el ejercicio de planeación estratégica, a partir del cual la visión, misión y objetivos estratégicos establecen que la organización debe

producir propuestas de valor permanentes e innovadoras; esto se logra únicamente con el establecimiento de una cultura innovadora fundamentada en el potencial creativo de los individuos que componen la organización.

La empresa espera que esta investigación, le señale el camino que debe tomar en la capacitación que requiere el personal de acuerdo a sus cargos, para disponer de un potencial creativo de sus integrantes, luego en una segunda fase realizar un análisis del ambiente creativo, lo cual le permitirá establecer en la empresa la innovación como un proceso.

2. REFERENTE TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

En la búsqueda de antecedentes sobre el presente trabajo, se han investigado bases de datos de algunas universidades, indagado con las personas afines al tema en la ciudad, google académico y la bibliografía que aparece al final de este trabajo. Se han encontrado investigaciones de muchos tipos en relación a las medidas de las habilidades creativas, para poblaciones distintas a la objeto de nuestro estudio. También existen publicaciones como la de Saturnino de la Torre con el título “Evaluar el potencial creativo” el cual basado en la teoría de Guilford propone 18 pruebas para estudiarlo; documento y pruebas que servirán de apoyo para la presente investigación. Lilian Dabdou presentó una publicación llamada “Evaluar el ambiente creativo en las organizaciones”, y Felipe Chibas Ortiz otra publicación llamada “Evaluar la creatividad organizacional: Uso combinado de cuestionarios cuantitativos y cualitativos.”

De acuerdo con lo anterior, se hace referencia a las investigaciones que se han encontrado con la problemática objeto de la investigación:

- El trabajo de García (2000) sobre el desarrollo y validación de un instrumento para medir la creatividad en alumnos sobresalientes, y el estudio de Paulsen (1994) de campo sobre la incidencia del entorno en la capacidad creativa de los niños superdotados son antecedentes de estudio sobre el potencial creativo en estudiantes, pero dentro de un entorno escolar, el cual no será analizado en esta investigación, pero ayuda a conocer de forma aproximada la metodología, para analizar en un ambiente organizacional. De igual forma García (2006) en la búsqueda del origen de la diferencia en el desarrollo de la creatividad infantil, es un nuevo antecedente de campo sobre los distintos entornos y estilos educativos de las familias que podrían estar condicionando la creatividad en la infancia.
- El trabajo de Arreguín (2000), resultados del Test de Pensamiento Creativo de Torrance y su relación con el promedio de calificaciones escolares del ciclo inmediato anterior de un grupo de estudiantes universitarios, son aproximaciones al estudio de la creatividad en el entorno escolar, lo que será usado como referencia en el estudio de los empleados de la empresa en un ambiente laboral.
- En el trabajo de Molina (2002) sobre la creación de un test psicométrico para la medición de la creatividad, donde se obtiene valiosa información en favor del modelo, los patrones de correlación sugieren explicaciones sobre los procesos subyacentes a las tradicionales dimensiones consideradas en el test de Torrance (fluidez, flexibilidad y originalidad). Finalmente, análisis adicionales correlacionales entre las medidas de creatividad e inteligencia, análisis de factores para las sub-escalas y análisis de diferencias individuales en las estructuras mentales en los

sujetos más o menos creativos, sugieren diferencias estructurales en la forma que los sujetos creativos y no creativos organizan o visualizan la información.

➤ Trabajo de Grado. La creatividad en las prácticas de gestión humana en el escenario laboral. Mónica Lorena Cardona Henao, y otros. Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ciencias y Administración. Departamento de Administración de Empresas. Manizales. 2005. En este trabajo, se enfoca el ambiente creativo desde la dimensión psicosocial, dimensión didáctica y dimensión física; y el proceso creativo en función del clima organizacional.

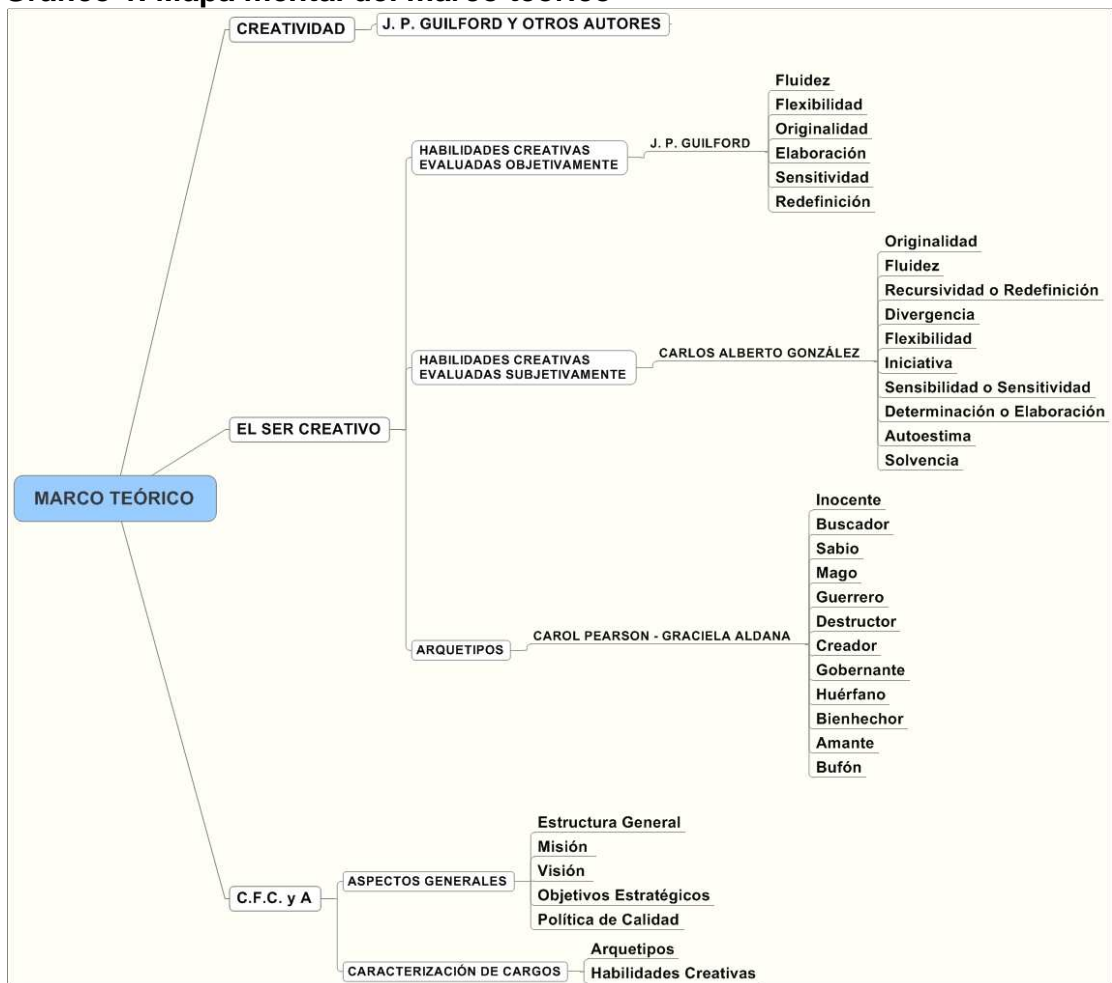
➤ Trabajo de Investigación. Evaluación y fortalecimiento del ambiente creativo para la innovación en las empresas de Manizales. Mgs. Carlos Alberto González Quitian (Investigador Principal), Adrián de Jesús Vargas del Río (Co-Investigador). Universidad Nacional de Colombia sede Manizales Facultad de Ciencias y Administración – Depto. de Administración de Empresas Mayo de 2005. Se determinó el estado del ambiente creativo para la innovación en diferentes empresas en la ciudad de Manizales, pertenecientes al sector Cacao, Chocolates, Dulces y Confitería, sector Metalmecánico y sector Vidrios y Otros Materiales No Metálicos. Esto se definió a partir de un diagnóstico para la determinación del perfil creativo y del ambiente creativo en tres dimensiones: Dimensión Psicosocial, Dimensión Didáctica y Dimensión Física; todo lo anterior integrándolo a la cultura organizacional. Esta investigación constituye un referente fundamental para la investigación, específicamente, en lo concerniente al diagnóstico de las habilidades creativas evaluadas subjetivamente en las organizaciones.

➤ Trabajo de Grado. Estudio comparativo de la creatividad de dos grupos de estudiantes de preparatoria. Blanca Delma Lozano Garza. Universidad Autónoma de Nuevo León. México. Facultad de Filosofía y Letras. División de Estudios Superiores. Mayo de 1989. Este trabajo es un análisis comparativo del desempeño de dos grupos de alumnos de la preparatoria, en el cual un grupo experimental fue sometido a los efectos de un curso de creatividad por un semestre, y uno de control que recibió las mismas materias del experimental, con excepción del curso de creatividad. Para estos se aplicaron pruebas antes y después del curso, tratando de medir el efecto diferencial. De este trabajo es importante rescatar, cómo fueron utilizados los test de Guilford y de Torrance para medir las Habilidades Creativas, lo cual nos sirvió de referencia para la aplicación de dichos test en nuestro trabajo de investigación.

2.2 MARCO TEÓRICO

Para una mejor comprensión del marco teórico, a continuación se presenta el mapa mental, con el compendio de los diferentes tópicos que se abordarán en el tema de investigación, indicando los autores sobre los cuales se tomó postura, al igual que los componentes principales de cada subtema. Ver gráfico 1.

Gráfico 1. Mapa mental del marco teórico



Fuente: autores del proyecto

2.2.1 Creatividad. Para comenzar a construir el marco teórico de esta investigación alrededor de los arquetipos y habilidades creativas de los empleados de Construcciones CFC y Asociados S.A., es necesario hacer un resumen sobre el encuentro científico del ser humano con la creatividad, sus factores y características, como también la evolución que la comunidad científica ha dado en torno al estudio de la creatividad.

Los factores que influyen en la creatividad han sido motivo de estudio durante toda la vida, muchos se dedicaron a encontrar características similares entre los genios de la humanidad, pero fue a raíz de la psicometría cuando el estudio de la creatividad cobró fuerza científica, cuando se comenzó a medir la inteligencia de las personas; luego se asocio este conocimiento al concepto de coeficiente intelectual, pero fue en los años 50 que el psicólogo Joy P. Guilford demostró que la creatividad era una habilidad que se podía aprender; mas tarde, Howard

Gardner con su teoría de las inteligencias múltiples demostró que la creatividad no es un mayor grado de inteligencia sino otros tipos de inteligencia. Después otros investigadores como De Bono hicieron aportes al pensamiento creativo con su teoría del pensamiento lateral.

Es bueno conceptualizar, apoyados en Graciela Aldana, citada por Carlos A González (1998), que el estudio de la creatividad ha evolucionado en tres generaciones: la primera fue la generación del Pensamiento creativo, la segunda fue la del proceso creativo, y la tercera fue la del Ser creativo.

Los últimos estudios hablan de un concepto de creatividad trascendente, en donde, la visión del individuo es holística, es decir, integrada en el universo, sobre esto el autor Fritjof Capra (1975), en El punto Crucial, describe muy bien este concepto en su capítulo una visión integral de la vida.

No está por demás hacer mención a algunas de las definiciones que diversos autores hacen sobre la definición de creatividad.

Cuadro 1. Conceptos de creatividad atendiendo a diferentes autores

| AUTOR | CONCEPTO |
|--------------|--|
| Schachte. | Capacidad de ser receptivo a las experiencias proporcionadas por el medio y de buscar continuamente las posibilidades para un desarrollo ulterior. |
| Ghiselin | Proceso de cambio, de desarrollo y de evolución en la organización de la vida subjetiva. |
| Koestle | La Creatividad incluye a la bisociación, la habilidad de reunir marcos no comunes de referencia. |
| Parcker | Es el arte de buscar, ensayar y combinar el conocimiento en formas nuevas. |
| Gagné | La Creatividad puede reconsiderarse como una forma de solucionar problemas mediante intuiciones o una combinación de ideas de campos muy diferentes de conocimientos. |
| Torrance | Es un proceso que comprende la sensibilidad a los problemas, a las deficiencias y fallos, a los elementos que faltan, a la no armonía; en suma, a la identificación de una dificultad o la búsqueda de soluciones, a hacer especulaciones o formular hipótesis sobre dichas deficiencias; a probar y comprobar dichas hipótesis y modificarlas si es necesario y finalmente, a comunicar sus resultados. |
| Fromm | La Creatividad no es una cualidad de la que están dotados particularmente los artistas y otras personas, sino una actitud que puede poseer cada hombre. |
| De Prado. | La Creatividad es todo lo que representa apartarse de las modas, |

| AUTOR | CONCEPTO |
|------------------------|---|
| | procedimientos, métodos, formas y contenidos conceptuales preestablecidos en la cultura. |
| Oscar Billorou | La Creatividad es presentar como totalmente nuevo algo ya conocido anteriormente. |
| Rodrigo Varela. | La Creatividad es la capacidad de lograr generar una idea útil y original. |
| Mónica Lenz. | Crear es atreverse. |
| José María Raventós. | Es un proceso mediante el cual se soluciona de forma original un problema preexistente, generalmente no original. |
| Graciela Aldana (1996) | La creatividad es una manera especial de pensar, sentir y actuar, que conduce a un logro o producto original, funcional o estético; bien sea para el propio sujeto o para el grupo social al que pertenece. |
| Jack Foster. | Una idea creativa no es ni más ni menos que una nueva combinación de viejos elementos. Sintetiza lo complejo en algo asombrosamente simple. |

Fuente: autores del proyecto

Como se desprende de lo anterior, no hay un consenso para la definición de creatividad, ya que para algunos es una capacidad, para otros es un proceso, para otros es una actitud, para otros es un método, para otros una habilidad, para otros un arte, etc.

Para fines prácticos y ante la imposibilidad de encontrar una sola definición de la creatividad, debido a las diferencias sobre el concepto de tantos autores, los investigadores están de acuerdo con la siguiente definición reflexionada de creatividad (Martínez, 2010, p.33): “LA CREATIVIDAD es una capacidad que parte de la mente humana para engendrar en la realidad soluciones apartadas de lo habitual.”

Es con esta definición y con este sentido, con los que se abordará la presente investigación.

De acuerdo a la tercera generación del estudio de la creatividad “el ser creativo”, en la investigación de los arquetipos y habilidades creativas de los trabajadores de CFC y A S.A., se enmarcaron estas como capacidades del ser creativo, que desempeña un cargo caracterizado para que dicho ser participe en los procesos creativos de la organización.

2.2.2 El ser creativo. El Ser creativo como se mencionó anteriormente es el objeto de estudio de la tercera generación de la creatividad, propuesta por Graciela Aldana en su libro “La travesía creativa”, le da importancia a la necesidad

de integrar los niveles del pensar, sentir y actuar, con miras a generar novedad eficiente en diferentes ámbitos. Es ya claro para la comunidad científica que la creatividad no es un proceso de iluminación y mucho menos repentino, y que no es exclusivo de algunos seres humanos. La creatividad en primer lugar es una característica propia del ser humano, en segundo lugar, el hombre tiene la capacidad de aprenderla, y por último para el logro de los objetivos estratégicos de C.F.C. y A., existen unas potencialidades del ser creativo basadas en habilidades creativas y en los arquetipos, de acuerdo a lo que a continuación se expone:

➤ **Habilidades creativas.** El descubrimiento de las habilidades creativas es el producto de investigaciones realizadas en torno a la inteligencia. El concepto de inteligencia, muy próximo al de creatividad, está contenido en el modelo de Piaget, quien define la inteligencia como una adaptación, es decir, como la interacción entre el organismo sobre el entorno y la influencia del entorno sobre el organismo.

La influencia del organismo sobre el entorno como un proceso, lo califica como asimilación y la influencia del entorno sobre el organismo, lo llama Piaget acomodación. Así pues, con la acomodación parece indicar Piaget el modo y manera con que el organismo modifica sus esquemas, de acuerdo con las nuevas experiencias.

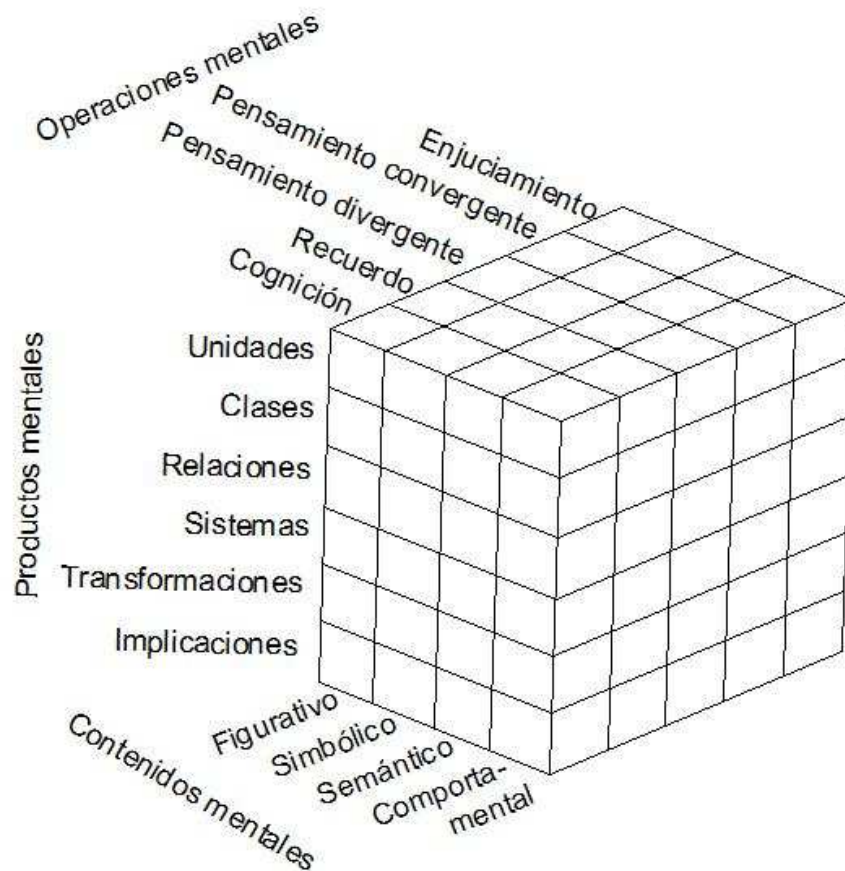
Piaget considera el desarrollo de la inteligencia, “como el desarrollo de la facultad capaz de obtener un equilibrio en un nivel creciente de complejidad” (Landau, 1987, p.23) y es esta forma de considerar las cosas la que acerca su concepto de inteligencia al de creatividad.

Sin embargo, este modelo de Piaget resulta un tanto rígido, pues, no contiene los factores específicos que pueden dificultar el proceso mental. Piaget habla del factor general y no tiene en cuenta los factores emocionales que influyen en el proceso de aprendizaje como tampoco, el aspecto motivacional del que aprende. No existe duda alguna de que el modelo de intelecto piagetiano ha contribuido a la investigación evolutiva de la inteligencia del ser y por esta vía ha promovido la investigación pedagógica.

En 1950 el profesor Guilford, llega al convencimiento de que la creatividad no podía medirse con los test tradicionales de inteligencia, y comienza a desarrollar unas baterías de test que debían medir el comportamiento creativo ayudándose de métodos estadísticos y del análisis factorial para hallar los distintos factores y capacidades de la conducta creativa.

Entre 1956 y 1963 Guilford planteó un modelo tridimensional de la estructura del intelecto (ver gráfico 2), así formuló su objetivo sobre el desarrollo de una teoría unitaria del intelecto humano, que reúna en un único sistema la denominada estructura del intelecto y las definidas facultades intelectuales especiales o primarias.

Gráfico 2. Modelo tridimensional de la estructura del intelecto



Fuente: Landau Erica. El vivir creativo teoría práctica de la creatividad, p. 26

La clasificación la realizó de acuerdo con el proceso mental en su contenido y producto dando los grupos de factores siguientes:

Los de la actividad del intelecto es decir operaciones mentales que son:

- Cognición
- Recuerdo
- Pensamiento divergente
- Pensamiento convergente
- Enjuiciamiento o evaluación

Los de los contenidos mentales que son:

- Figurativo
- Simbólico
- Comportamental o de conducta

- Semántico

Los de los productos mentales:

- Unidades
- Clases
- Relaciones
- Sistemas
- Transformaciones
- Implicaciones

Guilford continua diciendo que “los factores operativos pueden desarrollarse, en parte mediante el aprendizaje” (Landau, 1987, p.28) y que dentro del proceso creativo se sitúan en el campo del pensamiento divergente; el pensamiento de esta índole es el pensamiento de las múltiples soluciones posibles, mientras que un pensamiento convergente persigue en general una sola solución.

Pero los test de inteligencia son más acordes con el pensamiento convergente, se limitan a las facultades de recordar y reconocer pero no a las de descubrir o renovar, y no tienen en cuenta los nuevos conocimientos acerca del pensamiento y la conducta.

El modelo de Guilford mide finalmente las habilidades creativas en el individuo, las que se clasifican así:

Fluidez: es la capacidad de producir palabras, ideas, asociaciones, frases y recordarlas en ciertas circunstancias:

Flexibilidad: es la capacidad para adaptarse y desenvolverse en diferentes situaciones. Esta puede ser espontánea o acomodativa.

Originalidad: es la capacidad de ver las cosas de un modo diferente, generando ideas con características únicas. Se mide por respuestas extrañas, asociaciones remotas e ingenio.

Elaboración: es la capacidad de concretar las ideas.

Sensitividad: es la capacidad de percibir los problemas con el ánimo de prevenir los errores. En 1950 Guilford planteaba que las personas creativas muestran una peculiar facilidad para fijarse en cosas inusuales y para advertir donde están los problemas.

Redefinición o recursividad: es la capacidad de redefinir elementos, objetos y procesos de una manera diferente ha como se había hecho hasta entonces.

Para ilustrar de una mejor manera la relación dada entre las capacidades creativas y los factores intelectuales del modelo de Guilford, a continuación se puede visualizar un cuadro explicativo.

Cuadro 2. Relación dada entre las capacidades creativas y los factores intelectuales del Modelo de Guilford.

| FACTORES | | | |
|-----------------|----------------|------------------------|------------------|
| CAPACIDADES | OPERACIONES | CONTENIDOS | PRODUCTOS |
| 1. FLUIDEZ DE: | | | |
| PALABRA | Divergente | Simbólico | Unidades |
| IDEAS | Divergente | Semántico | Unidades |
| ASOCIACIONES | Divergente | Semántico | Relaciones |
| EXPRESIONES | Divergente | Semántico | Sistemas |
| 2. FLEXIBILIDAD | | | |
| ESPONTANEA | Divergente | Semántico y figurativo | Clases |
| ACOMODATIVA | Divergente | Figurativo | Transformaciones |
| 3. REDEFINICION | Convergente | Figurativo o simbólico | Transformaciones |
| 4. ELABORACION | Divergente | Semántico | Implicaciones |
| 5. ORIGINALIDAD | Divergente | Semántico | Implicaciones |
| 6. SENSITIVIDAD | Enjuiciamiento | Semántico | Implicaciones |

Fuente: Landau Erika. El vivir creativo teoría práctica de la creatividad, p. 34

Estos seis factores identificados por Guilford como las habilidades creativas de un individuo, son también potencialidades que tiene el ser creativo para desplegar su creatividad.

En torno a estos factores muchos científicos, han estudiado y medido los seis factores, algunos como Lowenfeld, citado por Landau (1987), quien desarrolló un estudio interdisciplinar con Guilford y que por motivos de su muerte, lo continuaron sus discípulos Beittel y Brittain; en este estudio Lowenfeld separó cuatro factores y cuatro capacidades que para él constituían los criterios de la personalidad creativa, estos factores son: sensibilidad para los problemas, variabilidad, movilidad y originalidad y las capacidades de: Redefinición, análisis, síntesis y coherencia de la organización.

En adelante la mayoría de los estudiosos de la creatividad, han adoptado el modelo de Guilford y han realizado innumerables estudios y creado test, que miden las habilidades creativas en diferentes tipos de población; muchos también han incluido otros factores que en sus investigaciones consideran debe tenerse en cuenta. Autores como Getzels, Jackson, Smith, Ghiselin, Torrance, Calvin, Taylor, Holland, De la Torre, cuyos modelos no se estudiarán, ya que se considera, con la información referencial sobre sus estudios, que ninguno ha puesto en cuestionamiento hasta el momento el modelo de Guilford, y que sobre dicho modelo se han realizado profundizaciones encaminadas en general a hacer mediciones cada vez mejores sobre dichos factores.

Para complementar lo anterior, el trabajo de investigación se apoya también en las afirmaciones que hace Landau (1987) en su libro *El vivir creativo*, donde concluye que la inteligencia, es la facultad de reunir información y de utilizarla en las diferentes situaciones. Y la creatividad se alza sobre esa capacidad, aunque ampliándola mediante el establecimiento de relaciones nuevas entre las informaciones acumuladas.

Por estas consideraciones, para determinar las habilidades creativas de la población objeto de estudio en la investigación, se asumió la postura teórica y los instrumentos de medición del modelo de Guilford. Para lo cual se debe considerar que los test propuestos por el autor se evaluarán de forma objetiva.

Además de las habilidades creativas planteadas por Guilford, el profesor González (2005) en su investigación “Evaluación y fortalecimiento del ambiente creativo para la innovación en las empresas de Manizales”, propone otras cuatro habilidades creativas las cuales son: solvencia, autoestima, iniciativa y divergencia para completar así diez habilidades creativas del ser creativo. Los investigadores han tomado postura por la evaluación de estas otras cuatro, además de las de Guilford y para lo cual González desarrolló una metodología de medición de dichas habilidades, las propuestas por él, más las propuestas por Guilford evaluadas de una manera subjetiva; aclarando que la subjetividad hace referencia a que es el individuo quien aportando sus respuestas ofrece su propio diagnóstico.

Estas diez habilidades creativas constituyen para González en su medición subjetiva unos indicadores creativos, los cuales redefine de la siguiente manera:

Cuadro 3. Indicadores creativos

| INDICADOR | DEFINICIÓN |
|--------------------------------|---|
| 1. Originalidad | Se refiere a la capacidad del individuo para generar ideas y productos cuya característica es única, de verdadero interés y de aportación válida. |
| 2. Fluidez | Es la capacidad para producir ideas en cantidad y calidad de una manera permanente y espontánea. Es el proceso de generación de hallazgos que no se interrumpen y no cesan. Es la fertilidad de pensamiento en la búsqueda de retos y la solución de problemas. |
| 3. Recursividad o Redefinición | Es la habilidad para el uso óptimo de los recursos, la capacidad mental para redefinir funciones y usos. Es la cualidad para convertir algo en otra cosa, de lograr nuevos roles, nuevos usos. |
| 4. Divergencia | Es la capacidad y actitud del individuo para analizar lo opuesto, para visualizar lo disímil, para contrariar el juicio, para encontrar caminos diferentes. La divergencia es el tránsito por las ideas de la problematización. |
| 5. Flexibilidad | Capacidad del individuo para organizar los hechos dentro de diversas y amplias categorías. Capacidad de modificación, de variación en comportamientos, actitudes, objetivos y métodos. |
| 6. Iniciativa | Es la actitud y disposición humana para idear y emprender comienzos, para liderar acciones; es la disposición personal para protagonizar, promover y desarrollar ideas en primer término. |
| 7. Sensibilidad o Sensitividad | Facilidad para percibir y expresar el mundo en sus múltiples dimensiones. Así mismo es la capacidad de identificación con una situación o problema planteado, es la concentración y compenetración con la acción. |
| 8. Determinación o Elaboración | Capacidad del individuo para realizar las ideas, para planear, desarrollar y ejecutar proyectos, convertir las formulaciones en soluciones prometedoras y acciones resolutivas; es la exigencia de llevar el impulso creativo hasta su realización. En otro sentido la elaboración es la capacidad de profundización y rigor en la consolidación de una idea, es la búsqueda de perfeccionamiento y precisión de la acción. |
| 9. Autoestima | Se define esta característica como la valoración de si mismo, la confianza de la persona en su ser, basado en el conocimiento real de sus alcances, fortalezas y debilidades, en el poder de sus convicciones y la energía de su espíritu. |
| 10. Solvencia | La capacidad de resolución eficiente y eficaz, en concordancia con la disposición de recursos. |

Fuente: GONZÁLEZ, Carlos. Indicadores Creativos. Manizales. Universidad Nacional de Colombia. 2001

Las habilidades creativas clasificadas por González, son interdependientes e interactúan entre sí, se integran en un modelo cognitivo-afectivo, siendo las cinco primeras referenciadas anteriormente, relativas a enfatizar lo cognitivo y las restantes hacen énfasis en lo afectivo. Es importante anotar que la investigación incluye esta taxonomía teniendo en cuenta que la misma recopila en general las características necesarias que los individuos de una organización requieren en el desarrollo de sus diferentes actividades y la solución de conflictos inherentes tanto a su trabajo como a su vida personal.

En resumen la medición de las habilidades determinadas por González, participarán de manera significativa en la determinación del ser creativo, lo cual contribuirá a las organizaciones en la evaluación de sus empleados respecto de las condiciones que se requieren para favorecer la ejecución de procesos creativos.

➤ **Arquetipos.** “Son formas básicas de existencia que aluden a diversas maneras de pensar, sentir y actuar que se evidencian en roles y comportamientos de los individuos, equipos y organizaciones” (Aldana, 2010, p.71).

Teniendo en cuenta la definición anterior dada por Aldana, vale la pena reflexionar acerca de cómo el potencial creativo se relaciona con la capacidad del individuo de asumir arquetipos en diferentes momentos, cuando se enfrenta ante la necesidad de predisponerse para un proceso.

Diferentes autores se han pronunciado sobre el tema y han llegado a ofrecer teorías referentes a arquetipos, teniendo en cuenta para ello las diversas situaciones a las cuales se enfrenta el ser humano, en un proceso creativo. En este contexto y considerando los valiosos aportes que se realizan al tema tratado, es pertinente mencionar la postura del holandés Roger Van Oech, citado por Parra (2003), quien en sus tratados sugiere cuatro roles a la hora de enfrentar cualquier proceso creativo, estos son:

“Cuando se está comenzando a solucionar un problema de forma creativa, se debe concentrar toda la energía en buscar nueva información. Por lo tanto las personas se convierten en exploradores.

Cuando se convierten los recursos de información en ideas nuevas, se debe asumir el papel del artista. El artista se dedica a recombinar, redefinir, modificar y jugar con el problema para verlo en formas diferentes y desconocidas.

Sin embargo, llega un momento en que ya no sirven ni la exploración ni el arte. Es la hora de comenzar a cerrar el proceso. Por ello, se debe pasar a un tercer nivel, momento en el que se evalúan los méritos de una idea para comenzar su implementación. Se debe asumir el rol de un juez.

La última etapa es pasar de la idea a la acción. La persona se comporta como un Guerrero”. (Parra, 2003, p.169).

Esta es la descripción de los cuatro roles, según el Dr. Roger:

El explorador: conoce cual es su problema. Define claramente qué es lo que quiere solucionar. También comienza a interesarse por diversas técnicas para solucionar el problema, buscando información en torno a el.

El artista: sabe jugar con la información que ha recogido el explorador. Combina, sustituye, adapta, da otros usos y modifica las ideas que van surgiendo para llegar a ideas nuevas y diferentes. No se contenta con las primeras ideas. Es estricto en la búsqueda de muchas alternativas antes de casarse con cualquiera de ellas.

El juez: evalúa las ideas y utiliza filtros para comenzar el proceso de selección de aquéllas, que realmente deberán llevarse a cabo para solucionar el problema. El juez es tajante y selectivo. Desecha con facilidad aquellas ideas que no sirven para ser implementadas. Mientras el artista tiene la capacidad de jugar con las ideas, el juez tiene la habilidad de saber cortar con procesos que gasten tiempo y no lleguen a resultados concretos.

El guerrero: es el rol que lleva a cabo la idea. Este rol ya no pierde tiempo dándole vueltas al problema o juzgando si la idea es buena o mala. Simplemente la ejecuta y evalúa los resultados. Imagínense un guerrero en un campo de batalla: Allí no hay tiempo de pensar.

Aunque se observan ciertas similitudes en la definición de los diferentes tipos de roles asumidos por la persona, se debe considerar que el autor no explora demasiado en la capacidad del individuo, enfocando su análisis a definir o conceptualizar la manera como el “SER”, asume su papel en un determinado momento del proceso creativo, a diferencia de lo enunciado anteriormente en donde los arquetipos, se identifican como una manera útil de percibir y nombrar la multiplicidad interna de nuestro inconsciente, teniendo para ello en cuenta que la mayoría de ellos, cumplen papeles importantes a la hora de enfrentar la vida cotidiana de una forma más creativa.

Como se mencionó anteriormente, se han escrito varios tratados sobre el tema, sin embargo, al igual que el Dr. Roger, sus teorías se han enfocado prioritariamente al proceso de adaptación del hombre a su entorno, como es el caso de Carl Gustav Jung (Boeree, 1998), quien en sus estudios, argumentó lo siguiente: el arquetipo carece de forma en sí mismo, pero actúa como un “principio organizador” sobre las cosas que vemos o hacemos. Funciona de la misma manera que los instintos en la teoría freudiana. Jung decía que no existía un número fijo de arquetipos que pudiésemos listar o memorizar. Se superponen y se combinan entre ellos según la necesidad y su lógica no responde a los estándares lógicos que entendemos. Jung, sin embargo, definió algunos otros: el arquetipo Madre (evolución propia del ser), el Maná (poder espiritual), el Anima (rol

femenino y/o masculino), la Sombra (capacidad de reconocer los factores negativos que afectan a la persona).

Para El Dr. Jung, los tipos de arquetipos, están muy relacionados con la evolución del individuo, aparta sus estudios del proceso creativo y define diversos tipos de roles o arquetipos enfocados al desarrollo humano en todas las facetas de su existencia, es por ello, que aunque sus aportes son muy valiosos, para una mayor comprensión del tema analizado; el contexto sobre el cual aborda sus estudios se aparta un poco del objetivo propuesto en ésta investigación y se enfoca como ya se menciona, al desarrollo universal del individuo, por ello aunque se realizó mención de algunos roles definidos por el Dr. Jung, no se constituirán en objeto de análisis para este estudio.

Se podrían definir los arquetipos como la capacidad que tiene un ser humano para asumir roles en diferentes momentos de su vida.

Según Aldana (2003) el enfoque de los arquetipos es un lenguaje que permite descubrir nuestras características fundamentales, reconocerlas y valorarlas y hacer lo mismo con las características de los demás. Para facilitar su comprensión y aplicarlas a la vida diaria utiliza un lenguaje narrativo, simbólico y metafórico para nombrar y reconocer las diferencias individuales y para describir y estimular el proceso de desarrollo humano.

Los arquetipos son diversas maneras de pensar, de sentir y actuar que se evidencian en roles y comportamientos de los individuos, equipos y organizaciones, en la mitología, los medios masivos de comunicación, el arte, etc. Representan formas de existencia que se pueden despertar, activar y transformar.

La Dra. Carol S. Pearson (1992) en el libro “Despertando los Héroes Interiores”, recopila los estudios realizados sobre los arquetipos y propone 12 tipos, basa su teoría esencialmente en los planteamientos propuestos por el Dr. Jung; en sus estudios los arquetipos están orientados hacia una tendencia holística y espiritual del ser, lo que dificulta que sus caracterizaciones sean fácilmente interpretables al ambiente organizacional, es por esta razón que en la investigación se retoma los arquetipos tratados por Aldana (2003) en su libro “De Arquetipos Cuentos y Caminos”, quien retomando el aporte de Pearson describe de una manera práctica e interpretable a nuestro medio los conceptos que identifican cada arquetipo, por lo que su propuesta acerca más a los investigadores a tomar postura en las definiciones y las mediciones planteadas por Aldana.

Para una mejor comprensión de las caracterizaciones a analizar, la Doctora Aldana describe los siguientes arquetipos:

Arquetipo del inocente: está relacionado con la influencia que tiene sobre cada persona el niño interior que lleva dentro de su ser, es de allí donde nace su

capacidad para asombrarse de todo aquello que aparece en su vida. El inocente se siente seguro mientras permanezca en un ambiente que le genere confianza, especialmente, si se siente protegido. Tiene capacidad de asombro tan fuerte que muchas veces es sacado de la realidad debido a la observación extática ante las circunstancias que le presenta la vida.

Para el Inocente el espíritu de juego, hace parte importante en su actuar. Las manifestaciones sombrías de este arquetipo son la ingenuidad y la negación.

Uno de los aspectos más valiosos del inocente es la credibilidad y confianza que generan en su entorno.

Características distintivas: capacidad de asombro, curiosidad, confianza, optimismo,

Arquetipo del buscador: permanentemente están buscando nuevos retos y caminos. El descubrir es la esencia de su ser, disfrutan cuando para cumplir con su objetivo se ve en la necesidad de emprender diversos caminos; siempre está indagando otros contextos, realidades y campos. Prestan especial atención a los procesos de aprendizaje constante ya que no se conforman con el conocimiento existente, es abierto a nuevos conocimientos, siempre está tratando de encontrar algo más allá en su entorno, disfrutan la libertad y las aventuras. Pueden estar en terrenos desconocidos con confianza. Valoran más el proceso que los resultados del mismo, tiene sed de descubrir, sin importar los errores que puedan cometer en el intento. La dispersión y falta de arraigo son características propias del buscador.

Características distintivas: necesidad de aprender constantemente, aventurero, goza plenamente de la libertad, capacidad de asombro, tendencia hacia un entorno novedoso, renovador, asume riesgos, la curiosidad es una característica dominante en el arquetipo, sus debilidades son el desarraigo, y la dispersión.

Arquetipo del sabio: como su nombre lo indica se deleita con el conocimiento, quieren comprender el mundo, buscar la verdad y comprenderla es su objetivo primordial, no se conforman con las apariencias ya que es la veracidad lo que están constantemente indagando. El reto del sabio es indagar, resolver enigmas. Se les dificulta expresarse ya que suelen expresarse por medio de parábolas o acertijos; la búsqueda de la verdad o razón los convierte y los lleva constantemente a reconocer la subjetividad en los hechos o la condición humana. Su interés es obtener información, con lo cual puede desempeñarse con confianza en su campo de interés. Es aquella parte de la personalidad que permite renunciar a falsas ilusiones al comprobar la sinceridad del hecho. Tiene un sentido de la vida claro. El sabio es adicto a la verdad y a la perfección, no cuenta con capacidad de asombro, nada le parece lo sobradamente bueno, juzga a los demás como ingenuos por lo que intenta proteger siempre su verdad, es poco tolerante.

Características distintivas: pensamiento crítico, capacidad para aprender argumentar, escuchar y enseñar, perfeccionista, ávido de conocimiento.

Arquetipo del mago: permite convertir en realidad los sueños, proyectar a los demás sentimientos, estilos, pensamientos propios. El mago busca una conexión entre el consciente y el inconsciente para generar de esta manera cambios de comportamientos, siempre está tratando de influir en los que lo rodean; intenta conocer muy bien su interior. En este arquetipo es relevante la intuición y la conexión con lo inexplicable. Este arquetipo hace evidente la fuerza interior del ser, la capacidad de transformarla para influir en realidades o sanar diferentes aspectos negativos, es el alquimista interno. Todas estas características lo pueden llevar a aprovecharse de los demás por su capacidad de influir en los que lo rodean, igualmente pueden llegar a divinizar su imagen.

Características distintivas: interconexión con su mundo interior, intuición, influyente, poder personal.

Arquetipo del guerrero: es la personalidad que sugiere el valor, el coraje, la fuerza, la capacidad de tener metas y persistir para alcanzarlas, de luchar en defensa propia o de los demás sin consideración al precio económico o social que esta actitud pueda traer. Ofrece disciplina con los demás y un gran nivel de compromiso. Las características mencionadas le permiten afirmación de poder cuando defiende sus doctrinas, su sentir y sus límites, es por ello que puede decir un “no”, cuando se requiere. Utiliza su capacidad e ingenio para mantener todo bajo control. El guerrero no solamente enfrenta sus problemas si no que le hace frente a los de los demás. Sus manifestaciones más malas es el querer estar por encima de los demás, quiere ser el mejor, puede incluso sobrepasar la terquedad. En un alto nivel el guerrero pretende luchar por circunstancias que van más allá de sus intereses. El guerrero asume planes, metas y dispone de una forma para alcanzarlos, induce a perder el miedo.

Características distintivas: persistencia, tesón, dedicación, terquedad, valor, estrategia, disciplina, coraje.

Arquetipo del destructor: es la manifestación de la metamorfosis, de la necesidad de cambio o renuncia ante alguna situación. El destructor es transformador de energía, la que puede canalizar para sobrellevar situaciones conflictivas, es por ello que el destructor proporciona la fuerza y el coraje para devastar y abandonar lo que obstaculiza. Se aprovecha de las malas situaciones para manifestar creencias, hábitos o paradigmas que le impiden sumergirse en el caos. Este arquetipo permite renunciar a creencias, costumbres, práctica o rutinas ya que impulsa el desapego, generando oportunidades para que surja algo nuevo. El destructor es fundamental para fomentar la creatividad ya que impulsa la movilidad, el abandono, la erradicación de aquello que no tiene utilidad, por lo

tanto propicia la renuncia de las zonas de comodidad, para realizar transformaciones necesarias.

Características distintivas: desapego, adaptación al caos, capacidad de transformación y cambio, innovador, renuncia, evolución.

Arquetipo del creador: permite construir, inventar, innovar, generar nuevas ideas. El creador es inspirador de sueños, fantasías. Permite la redefinición de conflictos con el fin de buscar nuevas soluciones. Es activo, por lo que es capaz de ejecutar repetidamente procesos sin obtener ningún resultado fácilmente. El creador se sumerge en el llamado interno para encontrar diferentes formas de expresión. Está citado a explorar y a buscar siempre cosas mejores. Es curioso, observador, sensible. Está convencido de que puede emprender siempre acciones que le generen creatividad teniendo cuidado en ir etapa por etapa, sin descuidar ninguna para cumplir con su objetivo final. Goza experimentar ensayando, combinando, reordenando lo existente para encontrar algo mejor cada vez, un nuevo producto o algo verdaderamente impactante.

Características distintivas: sensibilidad, observador, detallista, comprometido, cuidadoso, curioso.

Arquetipo del gobernante: asume con el mayor de los compromisos la responsabilidad de su vida, no solamente en su interior, sino también en su entorno, por lo tanto permite plantear correctivos cuando se requiera. Tiene la función de mantener el equilibrio y saber siempre con qué recursos y personas debe contar para lograr sus mejores metas. El gobernante es realista, sabe escuchar y reconocer diferencias en los individuos; es el arquetipo de la prosperidad material debido a que está preparado para vivir en el mundo tal como es, ofreciendo una sensación de armonía entre el interior y el exterior; representa la asunción de poder en las buenas y en las malas situaciones, sabe acercarse a gente buena para lograr sus objetivos, por lo que delega funciones con confianza y facilidad.

Su carencia puede conducir a la soberbia, y a ejercer su dominio con temor sin ninguna consideración y con predominio a la tiranía.

Características distintivas: empoderamiento, respeto a las leyes, liderazgo, motivador, conciliador.

Arquetipo del huérfano: se manifiesta con las experiencias dolorosas, cuando existe la sensación de abandono, traición, descuido o decepción; considera que la vida siempre le está en deuda manifestándose con actitud de víctima, por lo cual puede asumir un sentimiento de revancha. Cuando el huérfano es dominante el ser está desolado; se siente exiliado por lo que experimenta una sensación de vulnerabilidad; lo caracteriza la sensación de víctima, su actitud sombría. La

experiencia de impotencia y vulnerabilidad lo conduce a la solidaridad empática hacia el dolor ajeno. En el huérfano prima un sentimiento de arremetida del entorno, lo que incide directamente en su autoestima y sintiendo que carece de las habilidades necesarias para desempeñar una buena función, es poco emprendedor, puede tener manifestaciones agresivas, sienten resentimiento hacia el cambio.

Características distintivas: capacidad de pedir ayuda, vulnerabilidad, impotencia, sensibilidad, resentimiento.

Arquetipo del bienhechor: su peculiaridad es entregarse y servir a los demás con generosidad, olvidándose de sí mismo y llegando incluso al propio sacrificio. Según Carol Pearson este arquetipo pasa por diferentes niveles. Inicialmente se da respuesta rápida a quien exige con mayor rigurosidad. En la medida en que se logra atender las necesidades de nuestro huérfano e inocente, comienza a poner freno ante las solicitudes de los demás para atender primero las suyas. En el siguiente nivel tiene la capacidad de negarse sin sentimiento de culpa y es capaz de distinguir donde es mas importante dar. También adquiere certeza para participar en los procesos de los demás sin apropiarse de toda la responsabilidad.

En el nivel superior de desarrollo de este arquetipo ya no solo sirve a individuos, sino que también lo hace a las comunidades, y es así como esta preparado para desarrollar el arquetipo del amante con la característica de brindarse amor a él mismo.

Cuando está en la sombra se manifiesta como auto-inmolación, descuido de sí y tendencia a culpabilizar.

Características distintivas: auto-cuidado, servicio desinteresado, compasión, equilibrio en el dar y recibir.

Arquetipo del amante: su principal característica es la capacidad del disfrute, con la ventaja de lograr contagiar a los demás. Tienen seducción y preponderancia por la vida. Es el arquetipo ideal con el que todos queremos interactuar porque nos irradia de felicidad. Viven plenamente el presente. El amante confronta el sentimiento de culpa de los arquetipos sabio y huérfano cuando estos están en la sombra. Transmiten el entusiasmo y la pasión en todos los eventos de diversión. Son la expresión de Eros en la dimensión de la sensualidad. Nunca se dejan vencer ante la enfermedad y por el contrario cuidan de su vida.

Cuando son líderes, valoran enormemente sus colaboradores y entienden que es a través de las personas como se logran los verdaderos resultados, esto hace que permanentemente quieran tener adhesiones a su equipo de nuevos colaboradores.

Hacen sentir a sus colaboradores como la persona más importante para el equipo, pero promoviendo un sano espíritu de integralidad y les enseña a valorar tanto el proceso como el resultado.

Cuando está en la sombra puede oscilar desde una actitud de narcisismo y enamoramiento hasta la co-dependencia, dilema que se resuelve con la consolidación de una sana autoestima.

Características distintivas: Amante de los detalles, expresión auténtica de emociones, cuidado de los vínculos y de los climas sociales y laborales, compromiso.

Arquetipo del bufón: es el arlequín que todos calificamos de loco y que no teme hacer el ridículo, es espontáneo e intenso. El Bufón propone vivir cada momento de la vida, celebrándola minuto a minuto, tiene capacidad de resistir, levantarse e intentar de nuevo, tiene esperanza aunque no existan señales positivas de un hecho, su objetivo principal es defender el derecho que tiene los seres de ser felices, labor que emprende para él y para quienes lo rodean.

Es el único arquetipo con la capacidad de confrontar al gobernante disminuyéndole la severidad y la rigidez orientándolo a que el objetivo principal es el de la búsqueda de la felicidad.

Es el arquetipo que a pesar de las dificultades que nos presenta la vida, siempre visualiza esperanza en el horizonte.

Cambia continuamente de forma, burlándose siempre de la rigidez y la seriedad de otros arquetipos y energías internas, es un arquetipo insensato y espontáneo, capaz de conectarse con el absurdo para romper y debilitar la solemnidad y la seriedad que también hacen parte del contenido de nuestra personalidad.

Cuando está en la sombra, se manifiesta por un lado en apatía, pérdida de vitalidad y por el otro en superficialidad y falta de sentido de oportunidad, y en herir los egos de las personas.

Características distintivas: libertad de expresión, resiliencia (capacidad de recuperación), flexibilidad.

Finalmente, bajo este concepto, se propone reconocer aquellos arquetipos que el individuo tenga más fuerte y convertirlos en sus aliados para afrontar los diferentes problemas cotidianos. Igualmente se menciona la necesidad de despertar aquellos arquetipos necesarios para alcanzar metas personales y organizacionales.

Para identificar los arquetipos, de los empleados de la organización, se utilizará el test de arquetipos de Aldana, el cual es una adaptación del test desarrollado por Pearson, a las organizaciones y a nuestro medio. La aplicación de este modelo ayudará a diagnosticar el estado actual de estas características en el ser creativo que labora actualmente en la empresa y poder así en un futuro establecer el potencial creativo de la organización para emprender el proceso de establecer una cultura permanente de creatividad e innovación.

2.2.3 Construcciones C.F.C. y Asociados S.A. La empresa inició sus actividades a finales de 1998 en Manizales, en la actualidad cuenta con oficinas también en las ciudades de Pereira y Bogotá.

La organización esta estructurada en las siguientes áreas funcionales:

- Administrativa con 28 empleados en total, 6 en Bogotá, 14 en Manizales y 8 en Pereira.
- Construcciones con 12 empleados en total, 1 en Bogotá, 6 en Manizales y 5 en Pereira.
- Dirección con 6 empleados, 1 en Bogotá, 4 en Manizales y 1 en Pereira.
- Financiera con 2 empleados ubicados en Manizales.
- Mercadeo y ventas con 14 empleados, 2 en Bogotá, 6 en Manizales y 6 en Pereira.
- Técnica con 10 empleados, 2 en Bogotá, 7 en Manizales y 1 en Pereira.

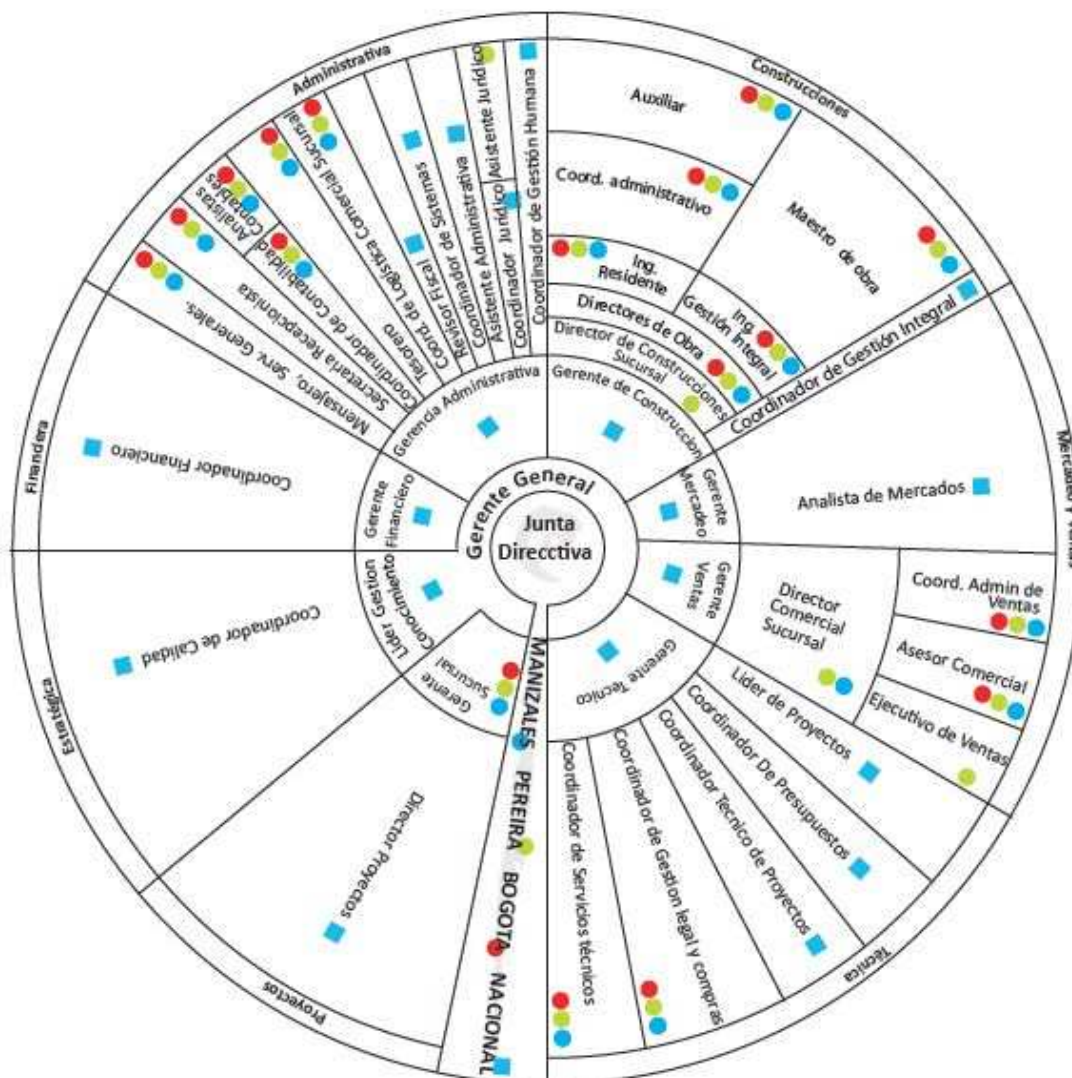
Tiene los siguientes niveles organizacionales:

- Estratégico con 10 empleados, 1 en Bogotá, 7 en Manizales y 2 en Pereira.
- Táctico con 27 empleados, 4 en Bogotá, 17 en Manizales y 6 en Pereira.
- Operativo con 35 empleados, 7 en Bogotá, 15 en Manizales y 13 en Pereira.

A la fecha en la organización laboran 72 empleados directos, 12 en Bogotá, 39 en Manizales y 21 en Pereira.

Actualmente la empresa tiene una estructura organizacional circular, la cual se ilustra a continuación (Ver gráfico 3).

Gráfico 3: Organigrama Construcciones CFC y Asociados S.A.



Fuente: Construcciones CFC y Asociados S.A., 2010

Sus fundadores confiaban que en el futuro, uno de los elementos predominantes de su cultura organizacional lo conformaran la creatividad e innovación como factor determinante en la prosperidad de la empresa; esta perspectiva condujo a las directivas a buscar alternativas que la acercaran a sus objetivos y es por ello que hoy este trabajo de investigación se convierte en un pilar fundamental en la búsqueda de implementar una cultura hacia la creatividad e innovación.

En Octubre de 2007, la empresa en un ejercicio de planeación estratégica realizado cuando ya contaba con las tres oficinas y una estructura organizacional

que permitiera poner rumbo a sus iniciativas de corto y largo plazo, identificó para su misión, visión, objetivos estratégicos y política de calidad las siguientes consideraciones:

➤ **Misión**

Crear propuestas de valor innovadoras, para los mercados inmobiliarios de las regiones objetivo de CFC.

➤ **Visión**

Ser al año 2011, una organización reconocida en el ámbito regional, por su modelo de creación de propuestas innovadoras, utilizado en los mercados inmobiliarios.

➤ **Objetivos Estratégicos**

- Asegurar que la organización permanezca adaptable a los cambios.
- Diversificar las fuentes de financiamiento.
- Potenciar de manera permanente, una propuesta de valor mediante la implementación de una plataforma de gestión creativa e innovadora.

➤ **Política de calidad**

Crear propuestas de valor innovadoras en el mercado inmobiliario, compitiendo a través del ejercicio de una cultura de innovación y mejoramiento continuo orientada a satisfacer a nuestros clientes a partir de productos y servicios de calidad que demuestren solidez y que garanticen el respaldo

Construcciones C.F.C y Asociados S.A., ha definido varios campos de acción en su trabajo que permiten hacer uso de la experiencia que se ha recopilado a lo largo de su trayectoria, ellos son:

- Construcción de obras de edificación e infraestructura por modalidad de Administración Delegada.
- Construcción de obras de edificación y de infraestructura, producto de licitaciones donde enfatizamos nuestras posibilidades con el sector privado.
- Interventorías de obras de edificación y de infraestructura.
- Promoción y Construcción de Proyectos de edificación: Esta actividad es uno de nuestros principales objetivos llevado a cabo mediante alianzas estratégicas con otras compañías constructoras, con propietarios de lotes y con inversionistas externos.

La empresa identificó en ese proceso de planeación, con la ayuda de personas allegadas a la empresa, que en los proyectos que había ejecutado hasta la fecha hubo una gran dosis de innovación puesto que se hicieron con características creativas que fueron aceptadas de manera especial por el mercado.

Desde la identificación de esa capacidad, la empresa asumió como propósito u objetivo estratégico, hacer de la innovación un proceso y establecer dentro de su organización una plataforma de gestión creativa e innovadora.

Es así como ésta asumió con responsabilidad el cumplimiento de ese objetivo estratégico y dispuso que dos de sus directivos hicieran la Maestría de Creatividad e Innovación en las Organizaciones, con la aspiración de que con el conocimiento adquirido por sus directivos, la plataforma de gestión creativa e innovadora tuviera una oportunidad real y concreta de desarrollarse.

Para desarrollar este objetivo, la empresa dispuso de los recursos para que los autores de esta investigación, dieran inicio a la misma para poder establecer si la organización contaba con un potencial creativo en las personas que la integraban, con la expectativa de encontrarlo, puesto que no era casual que la innovación espontánea, es decir, sin seguir un proceso, se hubiera dado en el pasado.

➤ **Inclusión de las habilidades creativas y arquetipos en la caracterización de los cargos de CFC & A S.A.** De acuerdo a las definiciones y sustento teórico de cada una de las habilidades creativas y arquetipos expuestos anteriormente, estas últimas representadas en arquetipos, es necesario iniciar la relación entre el ser creativo y cada uno de los cargos de la empresa, expresando los requerimientos que a juicio de la empresa debe cumplir una persona para desempeñar determinado cargo en Construcciones CFC&A, buscando la potencialización de una cultura de la creatividad y la innovación en la organización.

Para definir de una manera sistemática y lógica los requerimientos de cada cargo en cuanto a habilidades creativas y arquetipos, es necesario consultar en primera instancia los perfiles de los cargos, de esta manera se obtiene la información acerca de las responsabilidades, funciones y competencias de cada cargo.

Posteriormente se hace necesario sintetizar la definición de cada habilidad y arquetipo de manera que permita la asociación asertiva de cada una de ellas con las necesidades de cada cargo.

La síntesis en la definición de cada habilidad y arquetipo, se realiza con el gerente general, el gerente técnico y la coordinadora de gestión humana de la empresa, los dos primeros por el amplio conocimiento teórico en el tema, pues son los autores del presente documento, y adicionalmente porque desde los cargos que

ocupan y en compañía con la coordinadora de gestión humana, tienen la facultad para determinar las necesidades que requiere cada cargo.

En el siguiente cuadro se muestra la síntesis que se le dio a la definición de cada habilidad creativa y de cada arquetipo:

Cuadro 4. Definición de cada habilidad creativa.

| HABILIDADES CREATIVAS | CARACTERÍSTICAS |
|------------------------------|--|
| Originalidad | Capacidad de ver las cosas de modo diferente que permite generar ideas con características únicas. |
| Flexibilidad | Capacidad para adaptarse a diferentes situaciones. |
| Fluidez | Es la capacidad para producir ideas en cantidad y calidad de una manera permanente y espontánea. |
| Elaboración o Determinación | Capacidad de concretar ideas. |
| Recursividad o Redefinición | Capacidad para redefinir elementos, objetos, acciones y procesos. |
| Autoestima | Conocimiento de sí mismo. Seguridad para la Toma de decisiones. |
| Sensibilidad o sensibilidad | Percepción de situaciones que requieren atención. Capacidad de detección y prevención de errores. |
| Iniciativa | Es la actitud y disposición humana para idear y emprender comienzos, para liderar acciones. |
| Solvencia | Capacidad de resolución de problemas. |
| Divergencia | Capacidad para encontrar caminos diferentes en la resolución de problemas. |

Fuente: autores del proyecto

Cuadro 5. Definición de cada arquetipo.

| ARQUETIPOS | CARACTERISTICAS FUNDAMENTALES |
|-------------------|--|
| Inocente | Tiene curiosidad, Capacidad de asombro, e Ingenuidad ante los hechos. |
| Gobernante | Es responsable, Sabe disponer de los recursos. Sabe delegar. Asume el poder en las buenas y en las malas situaciones. |
| Sabio | Curiosidad de entender el por qué de todo. Gusto por la teoría. Conocimiento puro. |
| Mago | Convierte en realidad los sueños. Tiene capacidad de intuición y conexión con lo inexplicable, para transformar y entregar algo mejor |
| Huérfano | Solidaridad. Empatía hacia el dolor ajeno. Capacidad de pedir ayuda. |
| Amante | Capacidad de disfrute. Transmite el entusiasmo, la pasión y valor a los colaboradores. Disfruta tanto el proceso como el resultando. |
| Creador | Es inspirador de sueños. Generan nuevas ideas. Alta capacidad de redefinición. Curiosidad. Goza experimentando. Tiene la capacidad de desarrollar procesos largos sin resultados inmediatos y de reinventar problemas con el fin de buscar soluciones novedosas. |
| Guerrero | Tiene la capacidad de tener metas y persistir en alcanzarlas. Disposición a la disciplina y gran nivel de compromiso. Induce a perder el miedo y no solo enfrenta sus problemas, sino los de los demás. Capacidad de defender ideas. |
| Bufón | Es espontaneo. Busca la felicidad. Confronta al gobernante. Rompe la solemnidad. Visualiza esperanza en el horizonte. Tiene alta capacidad de resiliencia. Alegría y humor. |
| Destructor | Coraje para devastar y abandonar lo que obstaculiza. Desapego generando oportunidades para que surja algo nuevo. Propicia la renuncia a las zonas de confort. Tiene capacidad de transformar, cambiar y adaptarse al caos. |
| Buscador | Capacidad de explorar y descubrir nuevos caminos. Capacidad de afrontar nuevos retos. Siempre está indagando otros contextos. Abierto hacia nuevos conocimientos. Trata de encontrar algo más allá de su entorno. Asume riesgos. Es curioso y aventurero y disfruta la libertad. |

Fuente: autores del proyecto

Una vez claros los significados, se inicia la caracterización de los cargos de los empleados de C.F.C. y A, de acuerdo a los Referentes Intervalares (ver diseño metodológico) construidos para la valoración de las habilidades creativas y los arquetipos.

Como sustento teórico para la caracterización de las habilidades creativas y los arquetipos, se tomó en cuenta la clasificación de los niveles laborales a la cual se llega por los planteamientos realizados por la teoría de sistemas, en particular por la distinción de tres niveles de organización en las empresas (estratégico, táctico y operativo), con diferentes exigencias en arquetipos y habilidades creativas según los requisitos del cargo. Esta clasificación es bastante interesante pues discrimina comportamientos y responsabilidades que fácilmente se pueden asociar a cada una de las habilidades creativas y a los arquetipos.

En el siguiente cuadro, se determinan los actores y las funciones correspondientes a cada nivel laboral de acuerdo al análisis realizado de los planteamientos de Johansen (2004, p.175):

Cuadro 6. Actores y funciones correspondientes a cada nivel laboral.

| NIVELES LABORALES | QUIENES LO COMPONEN | FUNCIONES Y/O CARACTERÍSTICAS |
|--------------------------|--|---|
| ESTRATÉGICO | Directores, propietarios o accionistas, altos ejecutivos y todos aquellos que proporcionan apoyo directo al personal de la cúpula. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Define los objetivos empresariales y las estrategias necesarias para alcanzarlos. ➤ Toma las decisiones principales. ➤ Traza o busca trazar las maniobras empresariales para neutralizar las amenazas y coacciones del ambiente o aprovechar las situaciones laborales (está orientado hacia la realidad externa). |
| TÁCTICO | Compuesto por la administración media de la empresa (jefes de área, supervisores) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Esta situado entre el nivel estratégico y el nivel operacional. ➤ Se encarga de la articulación interna de los dos niveles situados en la cima y en la base de la organización empresarial (adecuar las decisiones del nivel institucional a las operaciones realizadas en el nivel operacional) ➤ Se encarga de elegir y captar los recursos necesarios, así como de distribuir y colocar los productos de la empresa en los diversos segmentos del mercado. ➤ Toma decisiones relacionadas con el dimensionamiento y la distribución de los recursos necesarios para ejecutar las actividades de la empresa en los |

| NIVELES LABORALES | QUIENES LO COMPONEN | FUNCIONES Y/O CARACTERÍSTICAS |
|-------------------|---|---|
| | | niveles departamentales. |
| OPERATIVO | Esta compuesto por áreas encargadas de programar y ejecutar tareas y operaciones básicas de la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Está localizado en las áreas inferiores de la empresa y se relaciona con los problemas asociados a la ejecución cotidiana y eficiente de las tareas y operaciones. |
| | | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se orienta casi exclusivamente hacia las exigencias impuestas por la naturaleza de la tarea técnica que debe cumplirse, los materiales que deben procesarse y la cooperación de numerosos especialistas requeridos en la ejecución de los trabajos. ➤ Está relacionado directamente con la fabricación de productos o la prestación de servicios de una empresa. |

Fuente: elaborado con base en JOHANSEN B., Oscar. Anatomía de la Empresa. Teoría general de las organizaciones sociales, Limusa, 2004. p. 175

Considerando lo anterior, se expone a continuación en el Cuadro 7, la resultante de la relación entre niveles laborales y habilidades creativas. Estos son los parámetros de valoración por niveles de acuerdo a las capacidades específicas que deben poseer las personas acorde con sus cargos, definido por el Semillero de Investigación en Ambientes Creativos, GTA Procrea. U. Nal.

Cuadro 7. Relación general entre niveles laborales e indicadores creativos.

| NIVEL LABORAL | INDICADORES | IMPORTANCIA |
|---------------|--|---|
| Estratégico | Fluidez, Divergencia, Sensibilidad, Autoestima y Flexibilidad. | <p>Fluidez: Brinda disponibilidad y amplitud de recursos para la solución de problemas.</p> <p>Divergencia: Busca campos de acción diferentes y nuevas salidas, transforma el problema en retos.</p> <p>Sensibilidad: Faculta de herramientas para el análisis y la comunicación. Prevé obstáculos y caminos.</p> <p>Autoestima: Es la fuerza motora e impulsora de la creatividad.</p> |

| NIVEL LABORAL | INDICADORES | IMPORTANCIA |
|---------------|--|---|
| | | Flexibilidad: Provee distintas perspectivas y caminos, es una fuente de recursos y pilar creativo. |
| Táctico | Originalidad, Recursividad, Iniciativa, Autoestima y Solvencia. | Originalidad: Es fuente de recursos. Recursividad: Se dispone de nuevos y mayores recursos para el hombre. Iniciativa: Genera dinamismo y actividad, competencia y recursos para la acción. Autoestima: Es la fuerza motora e impulsora de la creatividad. Solvencia: Da el poder de adecuación de un medio inhóspito a un medio beneficioso para si y la colectividad. |
| Operativo | Recursividad, Solvencia, Autoestima y Determinación o Elaboración. | Recursividad: Se dispone de nuevos y mayores recursos para el hombre. Solvencia: Da el poder de adecuación de un medio inhóspito a un medio beneficioso para si y la colectividad. Autoestima: Es la fuerza motora e impulsora de la creatividad. Determinación o Elaboración: Contribuye sustancialmente a la realización de las ideas y a la extensión de los recursos. |

Fuente: semillero de investigación en ambientes creativos, GTA Procrea. U. Nal.

La relación entre niveles laborales y habilidades creativas se plantea con base en las competencias que deben manejar los individuos según el nivel laboral en que se desenvuelvan y en concordancia con los roles desempeñados en la empresa que pueden verse reflejados en cada habilidad.

C.F.C. y A, se basó en esta relación para la caracterización de los cargos, sin embargo, por el alto nivel profesional de las personas que conforman la organización, se hizo necesario ser más exigentes en algunas habilidades.

3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

El interés principal en esta investigación es el conocimiento de los arquetipos y habilidades creativas del personal empleado en una organización, teniendo como marco de referencia la caracterización de los cargos establecidos en una empresa del sector construcción con oficinas en las ciudades de Bogotá, Manizales y Pereira.

Esto guía a los autores del trabajo y su grupo colaborador, en el diseño y desarrollo de una intervención en la empresa Construcciones CFC & Asociados S.A.(CFC & A), cuyo estudio en profundidad, al indagar sobre la situación existente (respecto al fenómeno que interesa), sobre como los protagonistas (Directivas y personal empleado) presentan los aspectos arriba señalados, a la luz de la caracterización de los cargos establecidos en la compañía, lo cual lleva a conocer y comprender la situación particular que se está propiciando en lo referente al conocimiento del estado actual de los arquetipos y habilidades creativas del personal en la empresa objeto de estudio.

3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se aborda desde el enfoque cuantitativo, ya que, según lo establecido por Hernández (2008), este usa la recolección de datos para probar hipótesis o para responder a una pregunta, “con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández, 2008, p.5); que en este caso es la determinación del estado de arquetipos y habilidades creativas, dirigiéndose a datos medibles y observables, abordando un número considerable de casos que en esta investigación son todos los empleados directos de CFC&A S.A., sobre los cuales se realizan análisis estadísticos, y comparaciones a la luz de lo que el cargo de cada persona requiere, para así responder de manera objetiva a la pregunta de investigación.

El método de la investigación es “Estudio de caso”. Se utiliza el criterio de Stake (2000) donde establece que el estudio de caso no está definido por un método específico, sino por su objeto de estudio. Entre más concreto y único sea éste, y constituya un sistema propio, con mayor razón podemos denominarlo estudio de caso.

Teniendo en cuenta lo anterior, la investigación propende de manera concreta estudiar al personal directo de la organización CFC&A S.A., en sus arquetipos y habilidades creativas, a la luz de los requerimientos del cargo.

Lo anterior implica que en los “Estudios De Caso Cuantitativos” se utilizan herramientas estandarizadas, que en el caso de esta investigación corresponden a cuestionarios y entrevistas estructuradas con categorías preestablecidas. Adicionalmente, el tipo de la investigación desarrollado es no experimental, ya que en ésta no hay manipulación de variables, dado que en el desarrollo, solo se pretende determinar el estado de dichas variables, identificando el estado de las habilidades creativas y arquetipos del personal directo de CFC&A S.A.

Ahora que se tiene en claro lo anterior, es importante destacar que las investigaciones no experimentales según (Hernández, 2008), constituyen dos tipos, las transeccionales y las longitudinales; esta investigación se enmarcó en el tipo transeccional, dado que la recolección de datos se realiza solo una vez, y su objetivo es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

A partir de todo lo anterior definimos la investigación como cuantitativa con enfoque descriptivo exploratorio con implicaciones relacionales para un estudio de caso.

3.2 FASES DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo presenta las diferentes etapas en las cuales se ha desarrollado el estudio, el plan de tareas en cada una de ellas, y las características más sobresalientes en cada una, cuya visualización guían en el fenómeno que se pretende estudiar.

Cuadro 8. Etapas del estudio atendiendo a fases y periodo de ejecución.

| | FASE | ACTIVIDADES | OBSERVACIONES |
|---------------------------|--------------------|---|---|
| ETAPA EXPLORATORIA | PREPARACIÓN | Consultas acerca de las baterías más apropiadas para aplicar en desarrollo del estudio. | Se consultaron autores clásicos en el tema; además, se consultaron psicólogos, docentes e instituciones educativas. |
| | | Selección de pruebas. | Tratando de buscar coherencia y unidad entre |

| | FASE | TAREAS | OBSERVACIONES |
|--|--------------------|--|--|
| | | | acceso a test y tabulación de datos, se seleccionaron las baterías por aplicar. |
| | | Muestreo. | Se tomó la decisión de realizar censo: Total empleados 70. Total Cargos 42 |
| | | Capacitación a personal asignado, para valoración de pruebas | Personal de CFC & Asociados. Capacitación realizada en Pereira y Manizales. |
| | | Asignación de fechas para recolección de información. | El grupo asignado para la aplicación de las pruebas, elaboró un cronograma para las mismas en las ciudades de Bogotá, Pereira y Manizales. |
| | | Impresión de pruebas | Sistema de fotocopiado |
| | | Aplicación | Fechas establecidas. |
| | | Crítica y valoración de pruebas | Por parte del personal asignado y capacitado, y de acuerdo a los criterios para cada prueba. |
| | | Agrupación y conteo | En función de las matrices elaboradas |
| | | Elaboración de cuadros y gráficos. | De acuerdo a los intereses de la investigación |
| | DIAGNÓSTICA | Elaboración de informe de análisis previo. | De carácter descriptivo, permitió conocer el comportamiento de características objeto de estudio, acorde a los objetivos planteados para la investigación. |

| | FASE | TAREAS | OBSERVACIONES |
|-------------|----------|---|--|
| ETAPA FINAL | REVISIÓN | Actualización marco teórico y estrategia metodológica | Reuniones varias equipo de trabajo. Conceptos del Director de la investigación y demás tutores. |

Fuente: autores del proyecto.

A continuación se detalla el desarrollo de las etapas exploratorias y la final:

Etapa Exploración: En esta etapa se pretendió, de un lado, conocer cuáles test psicológicos o pruebas (baterías) servían más para medir las características establecidas para el desarrollo del estudio, con el propósito de ajustar las mismas al objetivo de la investigación, y de otra parte, a su aplicación, crítica, tabulación de resultados, y elaboración de análisis previo.

Esta etapa se dividió, a su vez, en tres fases:

Fase 1: Preparación:

En esta fase se realizaron procesos de preparación y capacitación sobre la aplicación de los test en:

- **Habilidades creativas evaluadas de una manera objetiva:** se adelantó una capacitación con el Doctor Carlos Alberto González Quitián en sesión de 8 horas, en fortalecimiento de conceptos y técnicas para aplicación de test y análisis de resultados.
- **Habilidades creativas evaluadas de una manera subjetiva:** se adelantó una capacitación con el Doctor Adrián de Jesús Vargas de los Ríos, en 2 sesiones de 8 horas, donde se expuso todo el fundamento teórico y se fortalecieron las técnicas de aplicación y análisis de resultados.
- **Arquetipos:** en una sesión de 8 horas se logró una fundamentación sobre cómo entender a que corresponde cada arquetipo y que características los destacan. Este proceso fue dictado por la Doctora Graciela Aldana de Conde.

De igual forma, con cada capacitador se realizaron conversaciones adicionales para determinar en razón de qué variables y categorías, los investigadores debían expresar las condiciones esperadas en todos los cargos de la empresa.

- De la mano de los autores de la investigación, y de otros miembros de la organización, se realizó una caracterización de los cargos, desde su propia perspectiva y con énfasis en las calidades de habilidades creativas y arquetipos que la empresa consideraba debían tener las personas que los ocupaban.

Fase 2: trabajo de campo.

➤ Aplicación de pruebas.

La aplicación de los test se realiza en las 3 ciudades donde CFC&A S.A. tiene oficina. Este es llevado a cabo por los investigadores previamente capacitados, a todo el personal de cada sucursal en sesiones de aproximadamente 1 hora. En esta sesión se aplican los test como se describe a continuación.

Test de Habilidades creativas de Guilford evaluadas objetivamente: se aplica, moderado por los investigadores en 3 fases de 5 minutos cada fase, donde en cada fase se miden todas las habilidades desde los siguientes puntos de vista: simbólico, semántico y figurativo (ver anexo 2). Instrumento utilizado: Test de Creatividad; J.P. GUILFORD. (1968), validado por la comunidad científica, el cual fue suministrado a los autores de la investigación por parte del profesor González; define 5 niveles en los que puede estar cada habilidad:

- Inferior
- Bajo
- Medio
- Alto
- Sobresaliente

La evaluación de estas habilidades son consideradas por los autores de la investigación como objetivas, ya que sus resultados son independientes del individuo evaluado, esto es, la evaluación es realizada por una persona con el entrenamiento y experiencia suficiente para efectuar este tipo de mediciones.

Es preciso indicar que no se medirá objetivamente la habilidad sensibilidad, porque para los autores de la investigación no fue posible la obtención del test que mide dicha habilidad; pero ésta, será medida de una forma subjetiva, para lo cual se utilizarán los test de González, diseñados en la medición de habilidades creativas evaluadas de una forma subjetiva.

Test de Habilidades (indicadores) creativas de González evaluados subjetivamente: se entrega al personal el test que contiene 80 preguntas (ver Anexo 3). Se hace una explicación general y se da inicio a la aplicación del test, el cual no tiene límite de tiempo, y lo que se busca es que la persona responda con tranquilidad y sin afán.

Instrumento utilizado: Perfil de pensamiento y comportamiento creativo, instrumento de medición cognitiva-afectiva construido en la investigación estado del arte en creatividad capítulo indicadores creativos 1994-1997 desarrollada por el mg. Carlos A. González Q., y validado en las investigaciones de creatividad ambiente y aula en educación superior y ambientes creativos para la innovación.

2000-2005, U. Nacional, grupo académico Procrea, define 5 niveles en los que puede estar cada habilidad (Este instrumento fue suministrado a los autores de la investigación por parte del profesor González):

- Crítico
- Deficiente
- Normal
- Creativo
- Altamente creativo

La evaluación de estas habilidades son consideradas por los autores de la investigación como subjetivas, aclarando que la subjetividad hace referencia a que es el individuo quien aportando sus respuestas ofrece su propio diagnóstico.

Test de Arquetipos de Graciela Aldana de Conde: instrumento creado por Carol Pearson y adaptado por Aldana a las Organizaciones y a nuestro medio; no tiene límite de tiempo y contiene 48 preguntas, quien define tres niveles en los que se pueden encontrar los arquetipos (ver anexo 4):

- Inactivo
- Medio
- Activo

Este instrumento fue validado por la Doctora Aldana a través de 10 expertos en el área de la psicología. Dicho instrumento fue suministrado a los autores de la investigación por parte de la Doctora Aldana.

➤ **Crítica y valoración de pruebas.** Luego de la recopilación de todos los test aplicados, se procede a establecer si las pruebas cumplen con los requisitos establecidos para que estos sean válidos en su análisis.

En el caso de los test aplicados en Bogotá, se repitieron 2 test por problemas con la plataforma usada, llamada Google Docs. Para el resto de ciudades y teniendo en cuenta esta experiencia, se siguieron aplicando los test en hojas de papel.

En el resto de ciudades no hubo ningún otro test que requiriera de eliminación o de una nueva aplicación.

➤ **Agrupación y conteo.** Todos los instrumentos diligenciados por parte del personal de la empresa, se organizan de acuerdo a la naturaleza de la variable medida. Así, y consecuentemente con la investigación se obtienen test y caracterizaciones de todo el personal sobre:

- Habilidades creativas evaluadas de una manera objetiva.
- Habilidades (indicadores) creativas evaluadas de una manera subjetiva.

- Arquetipos.
- Caracterización de cargo, en razón de lo esperado en habilidades y arquetipos para desempeñar con éxito su labor.

Los resultados particulares de cada test son categorizados en función de:

- Variable medida y caracterizada: Habilidades creativas evaluadas objetivamente y subjetivamente y los arquetipos.
- Nivel organizacional: Estratégico, táctico y operativo.
- Ciudad de trabajo: Manizales, Pereira y Bogotá.
- Cargo: El personal encuestado se organiza en los 42 cargos establecidos dentro de la compañía.
- Genero: Masculino o Femenino.
- Edad.
- Nivel educativo: Primaria, bachillerato, profesional, especialización, maestría, doctorado, post-doctorado.
- Áreas Funcionales: Técnica, Construcciones, Administrativa, Dirección, Mercadeo y ventas.
- **Elaboración de cuadros y gráficos.** Luego de organizar toda la información de cada individuo, en función de las categorías nombradas anteriormente, se procede a realizar una comparación entre el estado deseado de esa persona en razón de su cargo, y los resultados obtenidos según cada uno de los test aplicados. La forma como se llega al resultado particular de cada test se explica mas adelante en la operacionalización de variables.

Así, para cada persona existe una caracterización de cada una de las variables, que en contraste con sus resultados del test, permite obtener un resultado porcentual de cumplimiento, uno por cada variable.

A manera de ejemplo se presenta la siguiente tabla de arquetipos, donde se ilustra el análisis realizado en cada persona.

Tabla 1. C representa la caracterización y R el resultado del test.

| | Sabio | | Guerrero | | Bufón | | Cumplimiento | |
|-------|-------|---|----------|---|-------|---|--------------|-------|
| | C | R | C | R | C | R | | |
| Pedro | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2/3 | 66,6% |
| Juan | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3/3 | 100% |

Fuente: autores del proyecto

La tabla expresa de forma numérica los estados caracterizados y obtenidos de cada arquetipo, siendo 1 inactivo, 2 medio y 3 activo, expresando en los dos casos de ejemplo cumplimientos del 66,6% y 100%. Estos porcentajes de cumplimiento se categorizan a través de una escala de Likert que se especifica a continuación.

0%-----20%-----40%-----60%-----80%-----100%
 ---Crítico-----Deficiente-----Normal-----Alto-----Sobresaliente---

Así, para los casos del ejemplo, Pablo tendría un cumplimiento Alto de arquetipos y Juan tendría un cumplimiento Sobresaliente.

Para la presentación y análisis de resultados se usa la sigla PAC (Porcentaje de actividades completadas) para expresar el cumplimiento de las siguientes variables medidas:

- Arquetipos.
- Habilidades creativas evaluadas objetivamente.
- Habilidades creativas evaluadas subjetivamente.

Sobre el resultado de cumplimiento de cada una de las variables se inicia un proceso de análisis univariado y bivariado con el software Microsoft Excel versión 2010 beta y SPSS versión 12 con licencia; y de análisis multivariado de clúster con el software SPAD versión 4.5 con licencia. Ambos programas son de uso exclusivo del Doctor Hernán Parra, asesor estadístico.

A nivel de detalle se muestran a continuación los análisis realizados con SPSS.

- Medias: el objetivo es identificar las edades promedio y los cumplimientos promedios, esto al igual que las tablas de contingencia se usan para describir la población de estudio.
- Chi cuadrado: se usa para medir la dependencia entre dos variables cualitativas. Edad con nivel de formación, etc.
- Correlación de Pearson: se usa para medir la dependencia de dos variables cuantitativas, en nuestro caso los diferentes cumplimientos y la edad.
- Anova, se usa para comparar medias en mas de dos variables cualitativas con respecto a categorías, cumplimiento vs género, nivel, área, educación y ciudad.

Fase 3: diagnóstica.

En esta fase se procede puntualmente a realizar análisis de datos y concluir sobre el estado de cada una de las variables medidas.

Etapas final: consistió en organizar y sistematizar toda la información recogida durante las etapas anteriores, no sólo los datos y sus respectivos análisis sino lo

referido al marco teórico. En esta etapa también se procedió a redactar las conclusiones y elaborar el correspondiente informe.

La etapa en referencia se divide en tres fases que permiten organizar las tareas, éstas son:

- **Revisión:** en la cual se realizó, entre otras, una nueva revisión bibliográfica que permitió actualizar el marco teórico y la estrategia metodológica.
- **Corrección y Redacción:** en esta fase se ajusta el informe, el cual se discutió tanto con el director del estudio como con los otros tutores, para luego proceder a consensuar los puntos de vista que guiaron al informe definitivo.

En los Cuadros 8 y 9, se presentan de forma resumida cada una de las etapas y fases que permitieron el desarrollo de esta investigación y están expuestas una a continuación de la otra, permitiendo observar el tiempo de ejecución y las tareas desarrolladas en cada una de ellas.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Universo. Para esta investigación el universo es el conjunto de empleados, y cargos sujetos a investigación, que tienen algunas características definitivas en cuanto a arquetipos y habilidades creativas.

3.3.2 Población. Para efectos de este estudio la población es igual al universo.

La investigación se realizó a través de un censo, o sea, que se trabajó con el universo conformado por 42 cargos y 72 personas que desempeñan dichos cargos, los cuales pertenecen a las diferentes áreas de gestión y niveles de la empresa.

El personal de la organización estudiada esta categorizada así:

- En Manizales 39 personas, Pereira 21 y Bogotá 12.
- En Niveles: Estratégico 10, Táctico 27 y Operativo 35.

Fue un censo "de hecho", es decir, fue como una gran fotografía de la población de cargos y empleados tomada en el día en que se efectuó el relevamiento, que es el día de referencia, que para el caso de la presente investigación corresponde a las fechas de aplicación de los instrumentos seleccionados. A través de ella se supo el estado actual de habilidades creativas (evaluadas objetivamente y subjetivamente) y de arquetipos en CFC & A.

En la siguiente tabla, se puede observar el comportamiento de la población que hizo parte del censo realizado.

Tabla 2. Población y cargos evaluados

| CONCEPTO | TOTAL | EVALUADOS | | | |
|-----------|-------|-----------|------------|--|---|
| | | TOTAL | ARQUETIPOS | HABILIDADES CREATIVAS EVALUADAS SUBJETIVAMENTE | HABILIDADES CREATIVAS EVALUADAS OBJETIVAMENTE |
| Empleados | 72 | 72 | 72 | 72 | 72 |
| Cargos | 42 | 42 | | | |

Fuente: autores del proyecto

3.4 SELECCIÓN Y/O ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS

A continuación se describen los detalles de los instrumentos que sirvieron de base para la recolección de datos e información, mediante el cuadro 10.

Para recopilar los datos se emplearon las siguientes baterías:

- Arquetipos. Graciela Aldana de Conde.
- Habilidades creativas de J. P. Guilford. Evaluadas objetivamente.
- Indicadores creativos de González evaluadas subjetivamente.

Es importante hacer la salvedad en el sentido que, antes de aplicar las diferentes pruebas a los empleados de la empresa, se realizó reunión con ellos en cada una de las ciudades, para informarles acerca de la investigación, así como, solicitarles su autorización para aplicarles los test y hacer uso de los resultados de los mismos, mediante documento denominado Consentimiento Informado (ver Anexo 1).

Estas baterías se aplicaron a todo el personal de CFC & A.

Se presentaron tres tipos de test (baterías): El primer Test de Creatividad, empleado para medir las habilidades creativas de una forma objetiva de los empleados de CFC & A en relación a su disposición figurativa, semántica y simbólica, el cual se fundamenta en el modelo morfológico del intelecto de J.P. Guilford (1968), a su vez empleado en la Investigación Creatividad, Ambiente y Aula, realizada por la Universidad Nacional de Colombia – DIMA durante el periodo 1998-2000 (habilidades creativas evaluadas objetivamente) ; el segundo Test para evaluar los indicadores creativos desarrollado por González (habilidades creativas evaluadas subjetivamente), siendo la fuente del instrumento el Semillero de Investigación en Ambientes Creativos e Innovación de la Universidad Nacional

de Colombia (2005); y por último, Test de Arquetipos adaptado a las organizaciones por la Doctora Graciela Aldana de Conde.

El Test de Habilidades Creatividad de Guilford, a su vez consta de tres módulos, uno de construcción de figuras, el otro de construcción de títulos y le sigue el de construcción de símbolos, en donde de acuerdo a unas instrucciones dadas, el empleado debió diligenciar los mismos.

En el Test para evaluar indicadores Creativos (habilidades creativas evaluadas subjetivamente), el empleado marcaba con una X, la casilla que se ajustaba a una de las siguientes opciones de respuesta: "Casi siempre", "Usualmente", "Algunas veces", y "Casi nunca".

En el Test de Arquetipos, el empleado debería señalar al frente de cada oración dada, entre las opciones: "No me describe", "Rara vez me describe", "A veces me describe", "Con frecuencia me describe" y "Casi siempre me describe", la que consideraba se ajustaba más a su personalidad.

Cuadro 9. Sistema de registro atendiendo a etapas y fases

| ETAPA: EXPLORACIÓN | | | | | |
|---------------------------|---|---|--|--|--|
| FASE | SISTEMA DE REGISTRO | PROCEDIMIENTO | CONTEXTO ESPACIAL | DIRIGIDO A | OBSERVACIONES |
| PREPARACIÓN | Bitácoras | Descriptivo Narrativo | Instalaciones físicas de CFC y Asociados | Investigadores | Asignación de actividades y tareas Selección de pruebas |
| TRABAJO DE CAMPO | Baterías | Aplicación de pruebas Clasificación | Puestos de trabajo de Sala de juntas Auditorio | Personal empleado de CFC & Asociados | Se aplicó censo Ver anexos 2,3 y 4. En función de criterios para valoración de pruebas |
| | Matrices para tabulación | Diligenciamiento de matrices Tabulación y conteo | Instalaciones físicas de CFC y Asociados | Personal de CFC y Asociados capacitado para valoración de pruebas | Correspondencia uno a uno entre pruebas y matrices |
| | Cuadros y gráficos Informe inicial | | Instalaciones físicas de CFC y Asociados | Investigadores Director trabajo Tutores | En función de las características estudiadas. |
| DIAGNÓSTICA | Matriz caracterización de cargos Informe | Descriptivo | Instalaciones físicas de CFC & A. | Investigadores Director trabajo Tutores Grupo de trabajo CFC & A. | Ver Capítulo 4. Desempeño características observadas mediante las diferentes pruebas |

| ETAPA: FINAL | | | | | |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|---|---|-----------------------------------|
| FASE | SISTEMA DE REGISTRO | PROCEDIMIENTO | CONTEXTO ESPACIAL | DIRIGIDO A | OBSERVACIONES |
| REVISIÓN CORRECCIÓN REDACCIÓN | Bitácora Informes | Descriptivo Narrativo | Instalaciones físicas de CFC & A. | Investigadores Director trabajo Tutores | Ajustes hasta aprobación final |

Fuente: autores del proyecto

3.5 RECOLECCIÓN DE DATOS

En lo atinente a la recolección de datos e información se tienen para hacer las siguientes observaciones:

- La recolección de datos comienza desde la etapa de exploración y recae ésta responsabilidad sobre los autores de la investigación, quienes indagaron, preguntaron, observaron y profundizaron en aspectos o problemas relacionados con el estudio, obteniendo la información a través de test.
- Como se ha mencionado anteriormente, la investigación constó de tres etapas de trabajo directo con los participantes en el sitio natural donde se desenvuelven (oficinas CFC & A), una de ellas fue la etapa Exploración en la cual se trabajaron varios momentos con diferentes instrumentos (Pruebas, baterías), ninguno elaborado por los investigadores, pero si evaluados y utilizados por expertos en los temas objeto de estudio. Los sitios de recolección de información fueron las sedes de la empresa en las ciudades de Bogotá, Manizales y Pereira, lo cual permitió ampliar las fuentes de datos y enriquecer el estudio. En esta etapa se pretendió motivar en todo momento a los empleados de los diferentes niveles de la organización a participar en el desarrollo del trabajo.
- Entre las técnicas incluidas en esta investigación se citan las siguientes: El análisis de la historia de CFC & Asociados y los tests psicológicos aplicados a todos los empleados de la empresa (habilidades y arquetipos). Esta variedad de técnicas permitió recoger datos que contribuyeron a entender los resultados del estudio.
- En lo pertinente al procedimiento se tiene: las pruebas se realizaron en ambientes diferentes en cada una de la ciudades, en Bogotá cada uno de los empleados realizó la prueba en sus puestos de trabajo, haciendo uso de la plataforma Google Docs y en la sala de juntas de la sede de las oficinas en esta ciudad, En Pereira en una aula preparada para ello, en el Salón Comunal del Edificio de la Corporación Financiera de Occidente, y en Manizales en el Auditorio de la Propiedad Horizontal Edificio Luker (Octavo Piso). Para las dos últimas ciudades, en la primera sesión de evaluación se aplicaron los test de creatividad de Guilford (habilidades creativas evaluadas objetivamente) y en la segunda sesión se aplicó el test de indicadores creativos (habilidades creativas evaluadas subjetivamente) y el test de arquetipos.
- Cada una de las pruebas se calificó por separado, por parte de las personas capacitadas para ello, y una vez realizadas las tareas de crítica y codificación se procedió a diligenciar cada una de las “sábanas” (matrices) diseñadas para la tabulación y conteo de los resultados.

Por último, es importante hacer la salvedad en el sentido que, por compromiso con las fuentes que facilitaron las baterías para la realización de las diferentes pruebas, no es posible suministrar información acerca de la valoración de las mismas y de las matrices para la tabulación de los resultados, por considerar que es material confidencial y de acceso restringido. La misma se explicará al

momento de la sustentación del trabajo, en caso de ser requerido por los jurados de la presente investigación.

3.5.1 Operacionalización de variables. Una variable se operacionaliza con el fin de convertir un concepto abstracto en uno empírico, susceptible de ser medido a través de la aplicación de un instrumento.

Dicho proceso tiene su importancia, para este caso, de igual manera, en la posibilidad que los investigadores puedan tener la seguridad de no perderse o cometer errores que son frecuentes en un proceso investigativo, cuando no existe relación entre la variable y la forma en que se decidió medirla, perdiendo así la validez, entendida ésta como el grado en que la medición empírica representa la medición conceptual. (Ver cuadro 10).

Cuadro 10. Habilidades creativas, arquetipos y ambiente creativo en construcciones CFC & Asociados S.A. Operacionalización de variables

| CATEGORIA | SUBCATEGORIA | SUBSUBCATEGORIA | SUBSUBSUBCATEGORIA | SUBSUBSUBSUBCATEGORIA | INDICADOR | CUESTIONARIO/ITEM/ INSTRUMENTO |
|---|------------------------|----------------------------------|-----------------------------|--|------------------------------------|--|
| ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | SEDES | AREAS | CARGOS | NIVELES | Estratégico | Estructura organizacional; Sedes en Bogotá, Manizales y Pereira. 42 cargos en total. Áreas: Administrativa, construcciones, dirección, financiera, técnica y mercadeo y ventas |
| | | | | | Táctico | |
| | | | | | Operativo | |
| ARQUETIPOS | | BUSCADOR | | No me describe (1); Rara vez me describe (2); A veces me describe (3); Con frecuencia me describe (4); Casi siempre me describe (5). No me describe (1); Rara vez me describe (2); A veces me describe (3); Con frecuencia me describe (4); Casi siempre me describe (5). No me describe (1); Rara vez me describe (2); A veces me describe (3); Con frecuencia me describe (4); Casi siempre me describe (5). No me describe (1); Rara vez me describe (2); A veces me describe (3); Con frecuencia me describe (4); Casi siempre me describe (5). No me describe (1); Rara vez me describe (2); A veces me describe (3); Con frecuencia me describe (4); Casi siempre me describe (5). | Activo; No activo; Por desarrollar | TEST DE CAMINOS Y ARQUETIPOS |
| | | INOCENTE | | | | |
| | | SABIO | | | | |
| | | MAGO | | | | |
| | | GUERRERO | | | | |
| | | DESTRUCTOR | | | | |
| | | CREADOR | | | | |
| | | GOBERNANTE | | | | |
| | | HUERFANO | | | | |
| | | BIENHECHOR | | | | |
| | | AMANTE | | | | |
| HABILIDADES CREATIVAS MEDIDAS SUBJETIVAMENTE | PERFIL CREATIVO | CARACTERISTICAS CREATIVAS | AUTOESTIMA | Confianza | | |
| | | | | Fortaleza | | |
| | | | SENSIBILIDAD O SENSITIVIDAD | Sensibilidad | | |
| | | | | Permeabilidad | | |
| | | | SOLVENCIA | Síntesis | | |

| CATEGORIA | SUBCATEGORIA | SUBSUBCATEGORIA | SUBSUBSUBCATEGORIA | SUBSUBSUBSUBCATEGORIA | INDICADOR | CUESTIONARIO/ITEM/ INSTRUMENTO |
|---|------------------------------|----------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|--|-----------------------------------|
| HABILIDADES CREATIVAS MEDIDAS SUBJETIVAMENTE | PERFIL CREATIVO | CARACTERISTICAS CREATIVAS | | Preguntas de control | Altamente creativo; Creativo; Normal; Deficiente; Crítico | TEST PERFIL CREATIVO |
| | | | INICIATIVA | Repentismo | | |
| | | | | Vanguardia | | |
| | | | DIVERGENCIA | Posibilidad | | |
| | | | ORIGINALIDAD | Novedad | | |
| | | | | Imaginación | | |
| | | | FLUIDEZ | Agilidad | | |
| | | | FLEXIBILIDAD | Reflexión | | |
| | | | RECURSIVIDAD O REDEFINICION | Redefinición | | |
| | | | | Curiosidad | | |
| | | | DETERMINACION | Firmeza | | |
| | | | | Sentido | | |
| HABILIDADES CREATIVAS MEDIDAS OBJETIVAMENTE | HABILIDADES CREATIVAS | ORIGINALIDAD | FLUIDEZ | FIGURATIVO SEMANTICO SIMBOLICO | Número de figuras; Elaboración construcción de títulos; Creación códigos | TEST DE CREATIVIDAD |
| | | | FLEXIBILIDAD | | | |
| | | | RECURSIVIDAD O REDEFINICION | | | |
| | | | DETERMINACION | | | |

Fuente: autores del proyecto

4. RESULTADOS OBTENIDOS

4.1 PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS

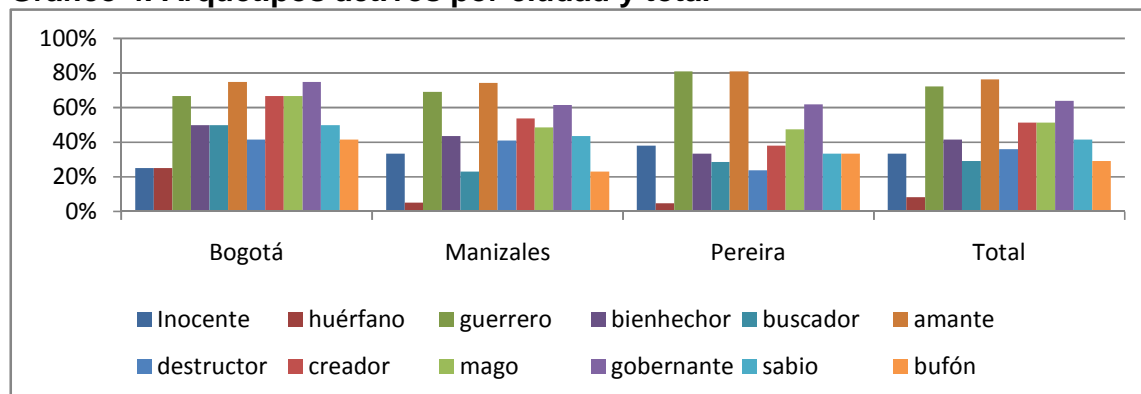
4.1.1 Características de la población. La población de estudio está conformada por 72 individuos, la mayoría son hombres (53%), por ciudad: Bogotá cuenta con 12 miembros, en Manizales hay 39 miembros y en Pereira hay 21 miembros. La edad promedio de los integrantes de CFC es de 35 años, el más joven tiene 21 años y el mayor tiene 54 años, en las mujeres la edad promedio es de 34 y en los hombres de 35 años. En general la empresa tiene buena formación académica, seis de cada diez miembros de la organización tiene formación profesional, por ciudad, en Manizales de cada diez miembros ocho son al menos profesionales, Bogotá es la seccional en donde sus integrantes tienen menor formación académica, tres de cada diez son profesionales. La empresa está compuesta por seis áreas funcionales, el área con más miembros de la organización es la administrativa, cuatro de cada diez empleados pertenecen a esta área y el área con menos integrantes es la financiera donde hay dos empleados. En las áreas administrativas y de construcciones, trabajan el 50% de los profesionales de la empresa. En las áreas de dirección y financiera el 100% de sus integrantes son profesionales. Cinco de cada diez mujeres de CFC son profesionales y siete de cada diez hombres de la empresa al menos son profesionales.

La población desagregada por niveles organizacionales presenta las siguientes características: 10 personas trabajan en el nivel estratégico, 27 personas en el nivel táctico y 35 personas en el nivel operativo. El nivel estratégico está integrado en un 70% por hombres, todos los empleados de este nivel son al menos profesionales, la población a nivel estratégico según ciudad está distribuida en un 70% en Manizales, un 20% en Pereira y el resto en Bogotá; en el nivel táctico la mitad de los integrantes son hombres, el 96% de los empleados de este nivel son al menos profesionales, la población a nivel táctico por ciudad está distribuida en un 43% en Manizales, un 37% en Pereira y el resto en Bogotá; en el nivel operativo la mitad de los integrantes son mujeres, el 31% de los empleados de este nivel son al menos profesionales, la población a nivel operativo categorizado por ciudad está distribuida en un 63% en Manizales, un 22% en Pereira y el resto en Bogotá.

Los directivos de la empresa C.F.C. y A. y los autores de la presente investigación, han determinado que los análisis que se hagan al respecto, estén enmarcados en las siguientes categorías: organización en general, ciudades, niveles organizacionales, áreas funcionales, nivel educativo, género y rango de edad; por considerar éstas como las categorías más representativas de la organización.

4.1.2 Identificación de arquetipos activos.

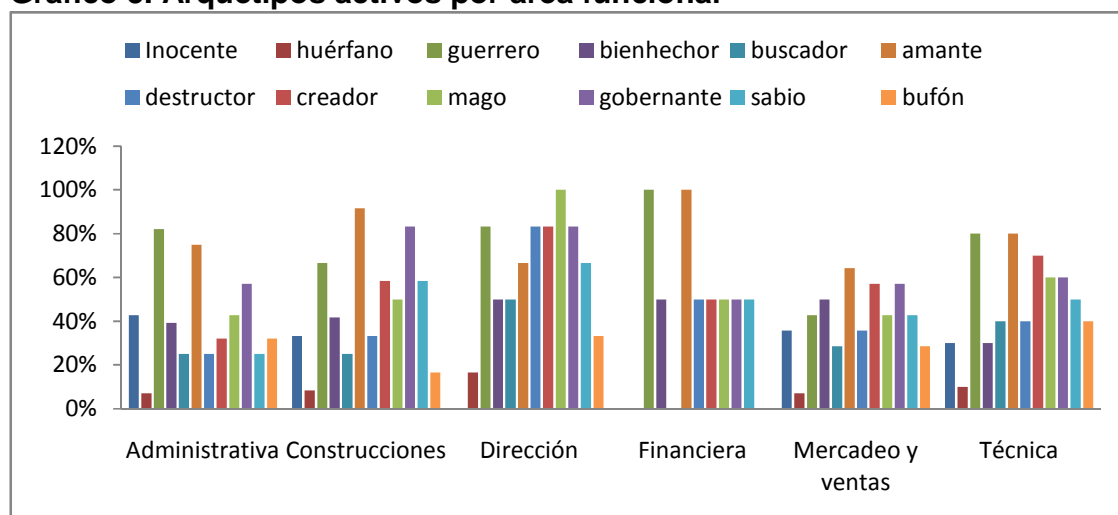
Gráfico 4. Arquetipos activos por ciudad y total



Fuente: autores del proyecto

Se encuentra que en la totalidad de empleados de la empresa, los arquetipos activos que más se presentan son el Amante 76%, Guerrero 72% y Gobernante 64%. En Bogotá los Arquetipos activos que mas se presentan son Amante, Gobernante, Guerrero, Creador y Mago, todos estos presentes en al menos el 60% de los empleados. En Manizales al menos el 60% de los empleados presentan activo los arquetipos de Amante, Gobernante y Guerrero, el mismo caso se presenta en Pereira.

Gráfico 5. Arquetipos activos por área funcional

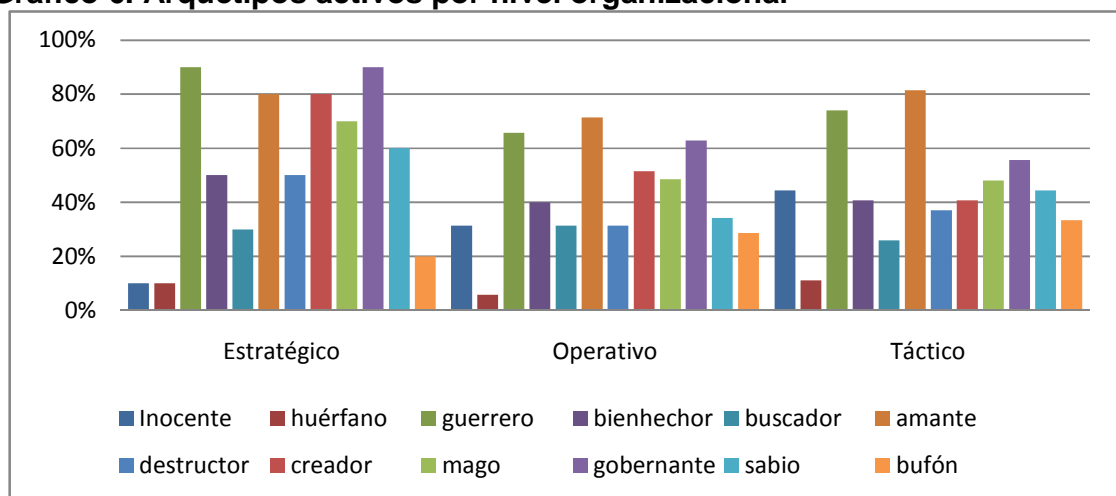


Fuente: autores del proyecto

En cada área funcional de CFC&A S.A. al menos el 60% de los empleados tienen activos los siguientes arquetipos:

- Administrativa: guerrero, amante;
- Construcciones: amante, gobernante y guerrero;
- Dirección: mago, guerrero, destructor, creador, gobernante, amante y sabio
- Financiera: guerrero y amante;
- Mercadeo y ventas: amante
- Técnica: guerrero, amante, creador mago y gobernante.

Gráfico 6. Arquetipos activos por nivel organizacional

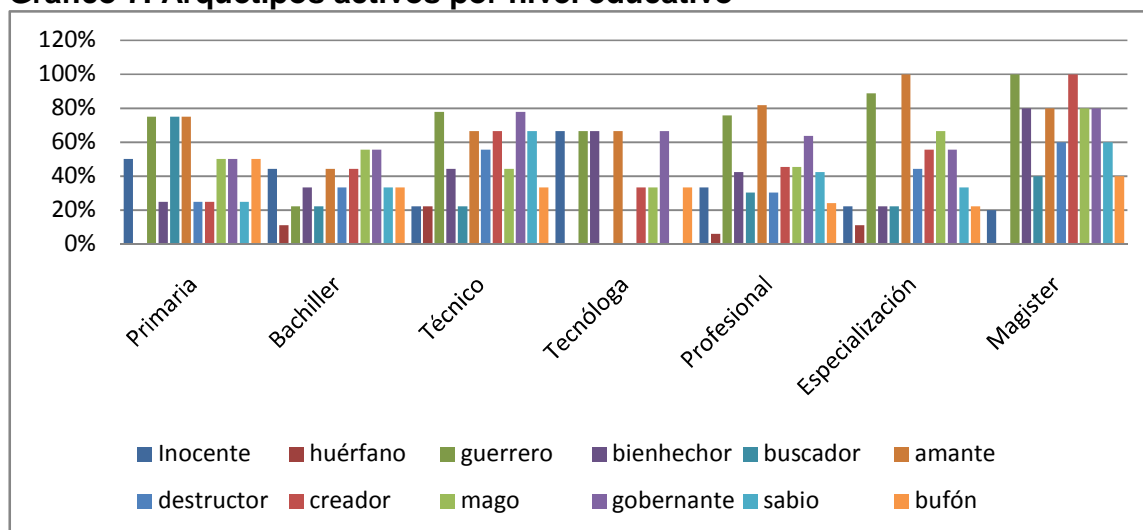


Fuente: autores del proyecto

En cada nivel organizacional de CFC&A S.A. al menos el 60% de los empleados tienen activos los siguientes arquetipos:

- Estratégica: guerrero, gobernante, amante, creador y mago.
- Operativo: amante, guerrero, gobernante.
- Táctico: amante, guerrero.

Gráfico 7. Arquetipos activos por nivel educativo

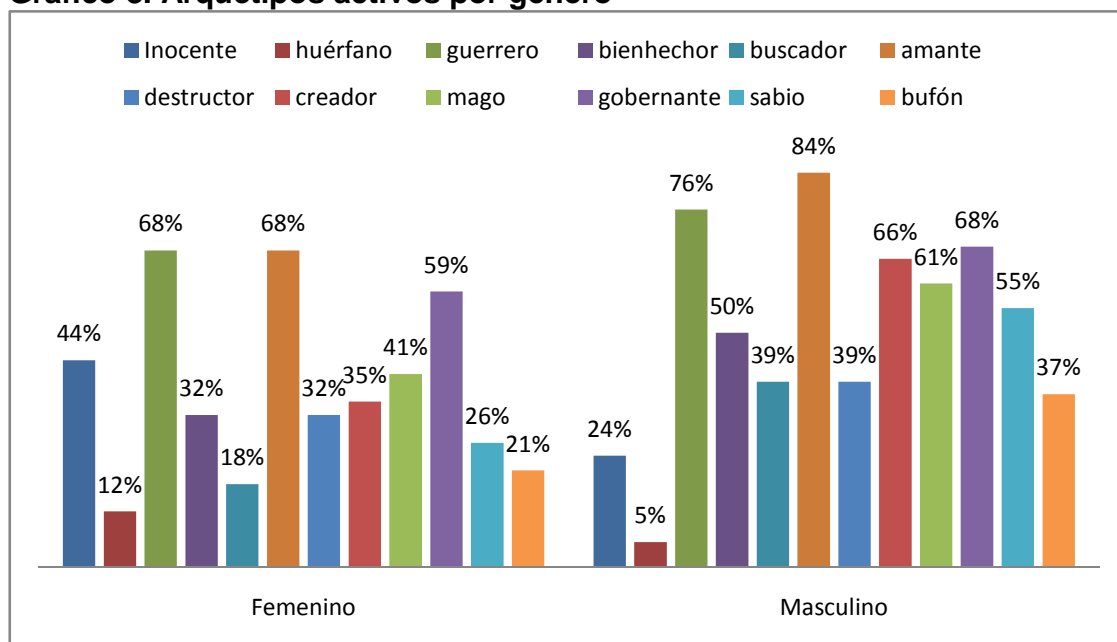


Fuente: autores del proyecto

De acuerdo al nivel educativo, en CFC&A S.A., el porcentaje de empleados que tienen activo los arquetipos son:

- Primaria: al menos el 60% de los empleados tienen activos los arquetipos de Guerrero, buscador y amante.
- Bachiller: al menos el 50% de los empleados tienen activos los arquetipos de mago y gobernante.
- Técnico: al menos el 60% de los empleados tienen activos los arquetipos de guerrero, gobernante, amante, creador y sabio.
- Tecnóloga: al menos el 60% de los empleados tienen activos los arquetipos de Inocente, guerrero, bienhechor, amante y gobernante.
- Profesional: al menos el 60% de los empleados tienen activos los arquetipos de amante, guerrero y gobernante.
- Especialización: al menos el 60% de los empleados tienen activos los arquetipos de amante, guerrero y mago.
- Magister: al menos el 60% de los empleados tienen activos los arquetipos de guerrero, creador, bienhechor, amante, mago, gobernante, destructor y sabio.

Gráfico 8. Arquetipos activos por género

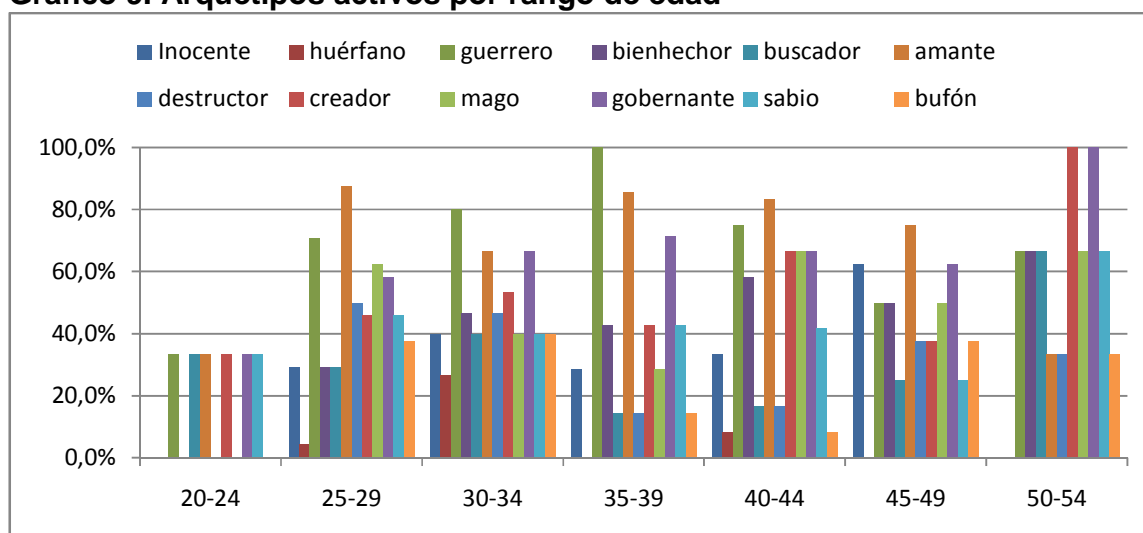


Fuente: autores del proyecto

De acuerdo al género, en CFC&A S.A., al menos el 60% de los empleados tienen activos los siguientes arquetipos:

- Femenino: guerrero y amante.
- Masculino: amante, guerrero, gobernante, creador y mago.

Gráfico 9. Arquetipos activos por rango de edad



Fuente: autores del proyecto

De acuerdo al rango de edad, en CFC&A S.A. al menos el 60% de los empleados tienen activos los siguientes arquetipos:

20 – 24: no hay arquetipos que cumplan la condición.

25 – 29: amante, guerrero y mago.

30 – 34: guerrero, amante y gobernante.

35 – 39: guerrero, amante y gobernante.

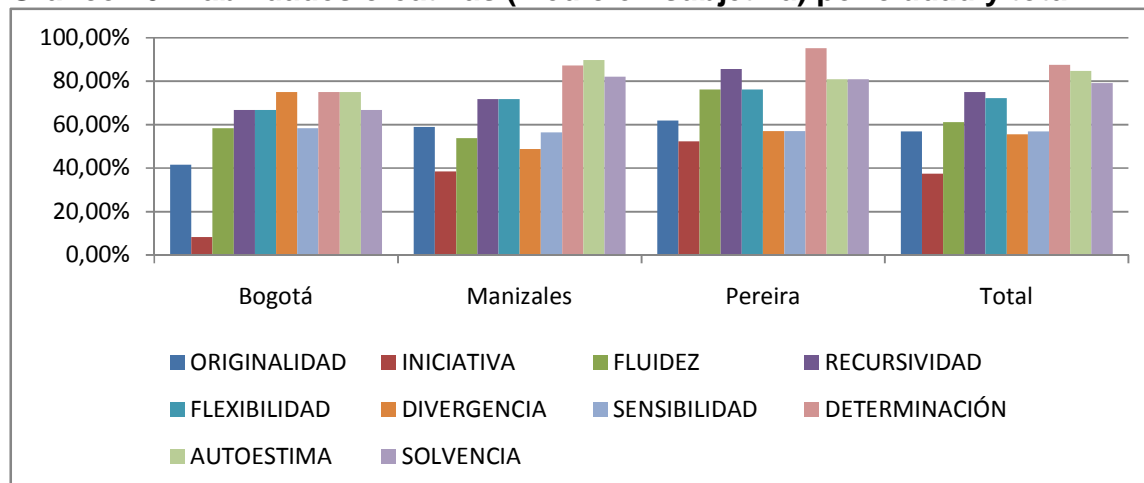
40 – 44: amante, guerrero, creador, mago y gobernante.

45 – 49: amante, inocente y gobernante.

50 – 54: creador, gobernante, guerrero, bienhechor, buscador, mago y sabio.

4.1.3 Habilidades creativas (evaluadas subjetivamente) en los niveles creativo y altamente creativo.

Gráfico 10. Habilidades creativas (medición subjetiva) por ciudad y total



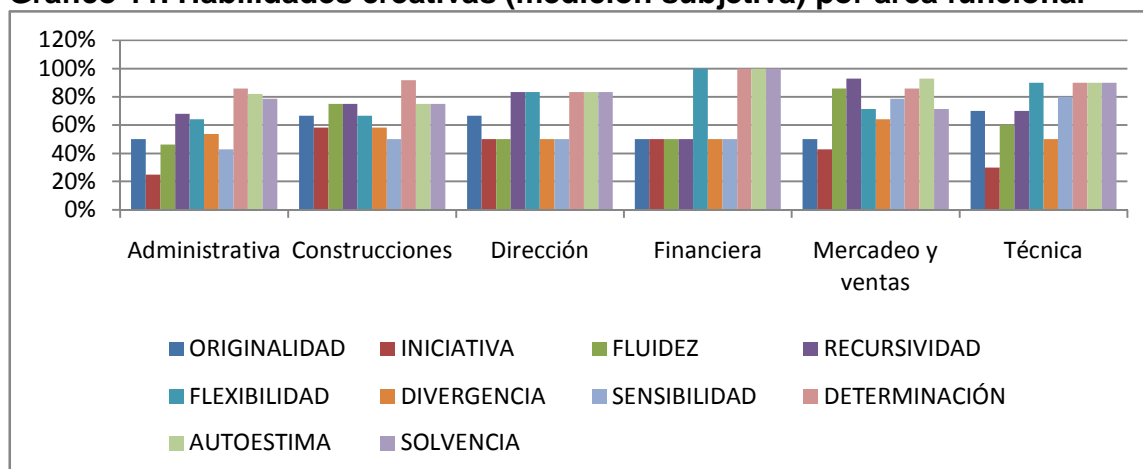
Fuente: autores del proyecto

En CFC al menos el 60% de los empleados tienen las siguientes habilidades creativas entre los niveles creativo y altamente creativo así: Determinación, autoestima, solvencia, recursividad, flexibilidad, fluidez.

Lo anterior se cumple por ciudades así:

- Bogotá: divergencia, determinación, autoestima, recursividad, flexibilidad y solvencia.
- Manizales: autoestima, determinación, solvencia, recursividad y flexibilidad.
- Pereira: determinación, recursividad, autoestima, solvencia, fluidez, flexibilidad y originalidad.

Gráfico 11. Habilidades creativas (medición subjetiva) por área funcional

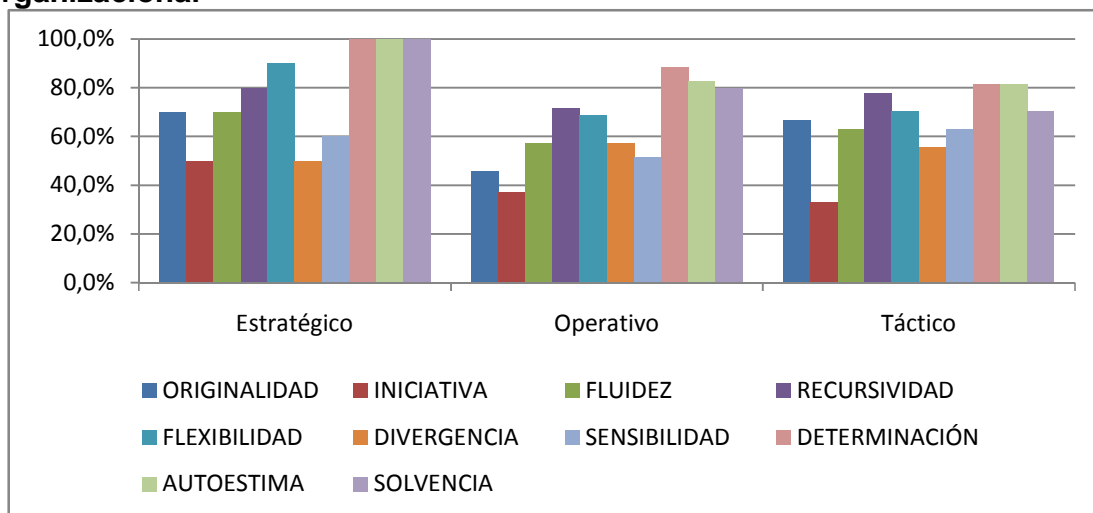


Fuente: autores del proyecto

En las áreas funcionales de CFC, al menos el 60% de los empleados tienen las siguientes habilidades creativas, de la siguiente forma:

- Administrativa: determinación, autoestima, solvencia, recursividad y flexibilidad.
- Construcciones: determinación, autoestima, solvencia, fluidez, originalidad y flexibilidad.
- Dirección: recursividad, flexibilidad, determinación, autoestima, solvencia y originalidad.
- Financiera: flexibilidad, determinación, autoestima y solvencia.
- Mercadeo y Ventas: recursividad, autoestima, determinación, fluidez, sensibilidad, flexibilidad, solvencia y divergencia.
- Técnica: flexibilidad, determinación, autoestima, solvencia, sensibilidad, originalidad, recursividad y fluidez.

Gráfico 12. Habilidades creativas (medición subjetiva) por nivel organizacional

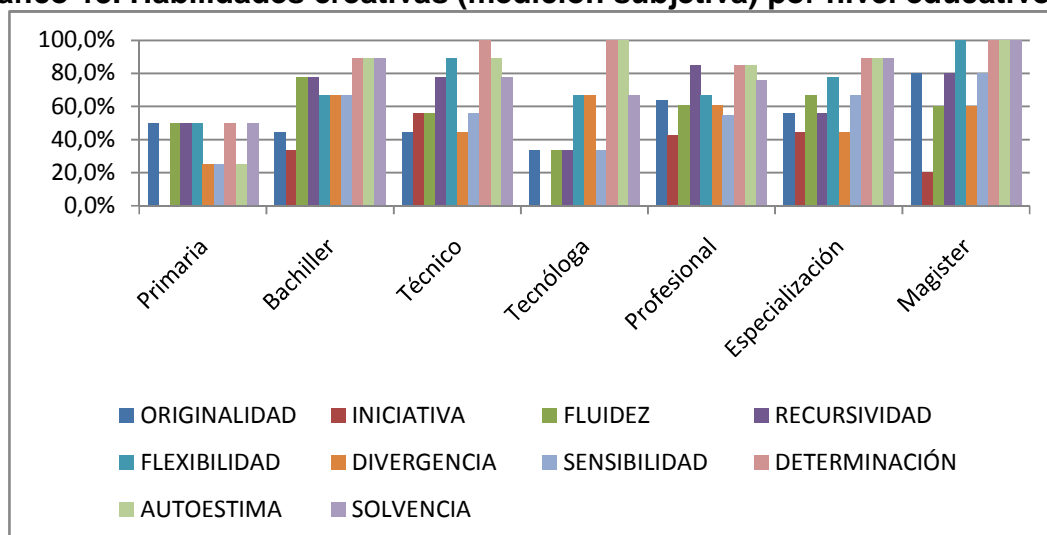


Fuente: autores del proyecto

En los niveles organizaciones de CFC, al menos el 60% de los empleados tienen las siguientes habilidades creativas, de la siguiente forma:

- Estratégico: determinación, autoestima, solvencia, flexibilidad, recursividad, fluidez, originalidad y sensibilidad.
- Táctico: determinación, autoestima, recursividad, flexibilidad, solvencia, originalidad, sensibilidad y fluidez.
- Operativo: determinación, autoestima, solvencia, recursividad y flexibilidad.

Gráfico 13. Habilidades creativas (medición subjetiva) por nivel educativo

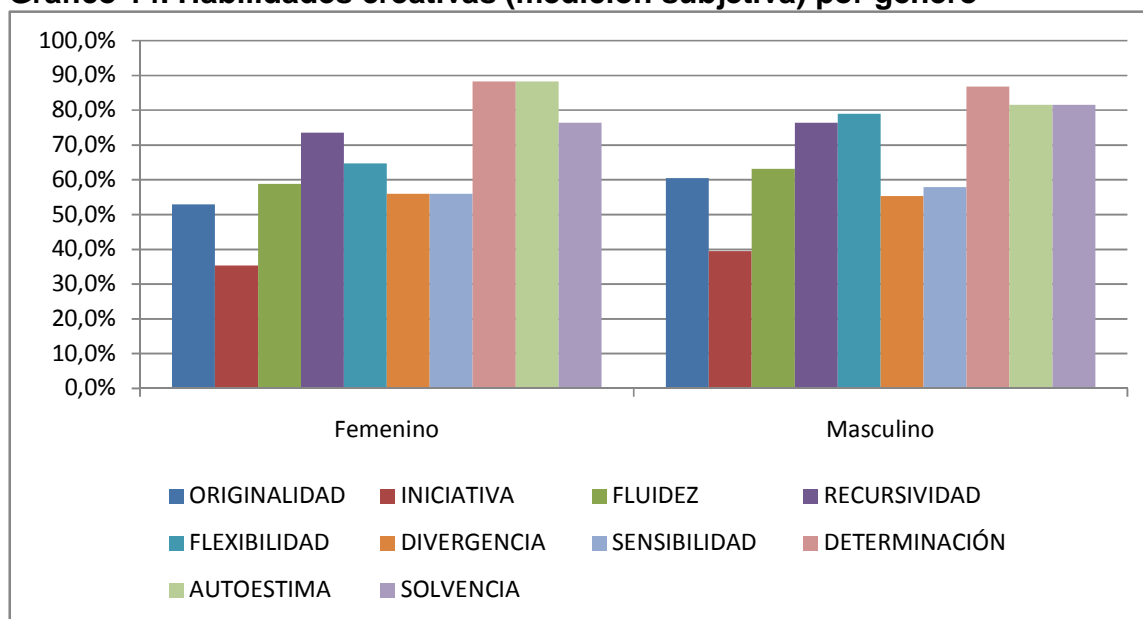


Fuente: autores del proyecto

En los niveles educativos, al menos el 60% de los empleados tienen las siguientes habilidades creativas, de la siguiente forma:

- Primaria: no cumple esta condición.
- Bachiller: determinación, autoestima, solvencia, fluidez, recursividad, flexibilidad, divergencia y sensibilidad.
- Técnico: determinación, autoestima, flexibilidad, recursividad y solvencia.
- Tecnológico: determinación, autoestima, flexibilidad, divergencia y solvencia.
- Profesional: recursividad, determinación, autoestima, solvencia, flexibilidad, originalidad, fluidez y divergencia.
- Especialización: determinación, autoestima, solvencia, flexibilidad, fluidez, sensibilidad.
- Magister: flexibilidad, determinación, autoestima, solvencia, originalidad, recursividad, sensibilidad, fluidez y divergencia.

Gráfico 14. Habilidades creativas (medición subjetiva) por género

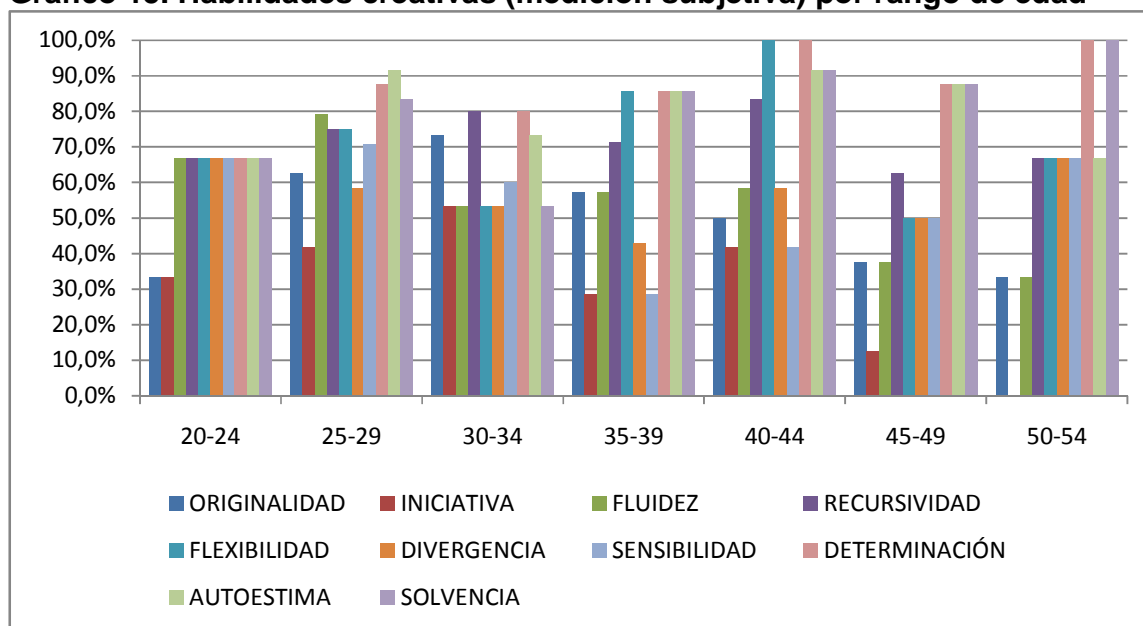


Fuente: autores del proyecto

En el resultado de géneros, al menos el 60% de los empleados tienen las siguientes habilidades creativas, de la siguiente forma:

- Femenino: determinación, autoestima, solvencia, recursividad, flexibilidad.
- Masculino: determinación, autoestima, solvencia, flexibilidad, recursividad, fluidez y originalidad.

Gráfico 15. Habilidades creativas (medición subjetiva) por rango de edad



Fuente: autores del proyecto

En el resultado por rangos de edad, al menos el 60% de los empleados tienen las siguientes habilidades creativas, de la siguiente forma:

20 -24: fluidez, recursividad, flexibilidad, divergencia, sensibilidad, determinación, autoestima y solvencia.

25 – 29: autoestima, determinación, solvencia, fluidez, recursividad, flexibilidad, sensibilidad y originalidad.

30 – 34: recursividad, determinación, autoestima, originalidad y sensibilidad.

35 – 39: flexibilidad, determinación, autoestima, solvencia y recursividad.

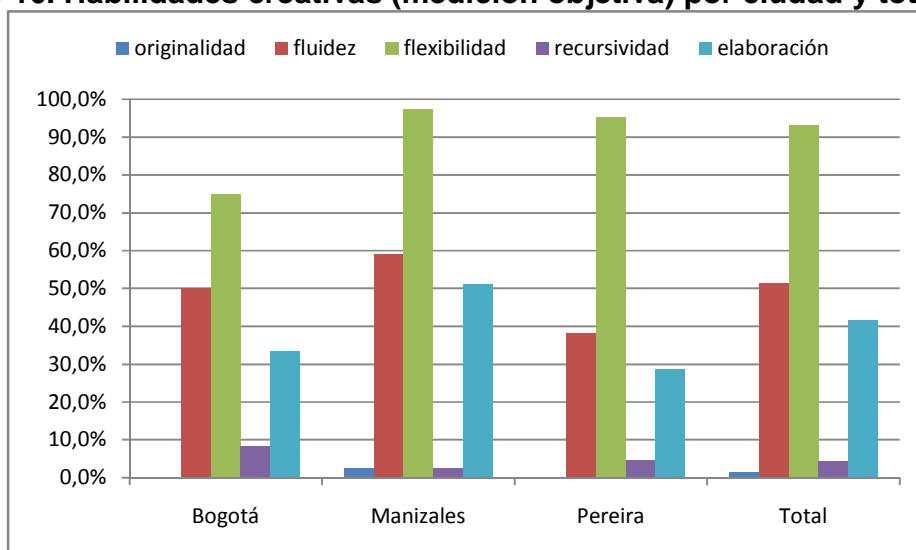
40 – 44: flexibilidad, determinación, autoestima, solvencia y recursividad.

45 – 49: determinación, autoestima, solvencia y recursividad.

50 – 54: determinación, solvencia, recursividad, flexibilidad, divergencia, sensibilidad y autoestima.

4.1.4 Habilidades creativas (evaluadas Objetivamente) en los niveles Alto y Sobresaliente.

Gráfico 16. Habilidades creativas (medición objetiva) por ciudad y total

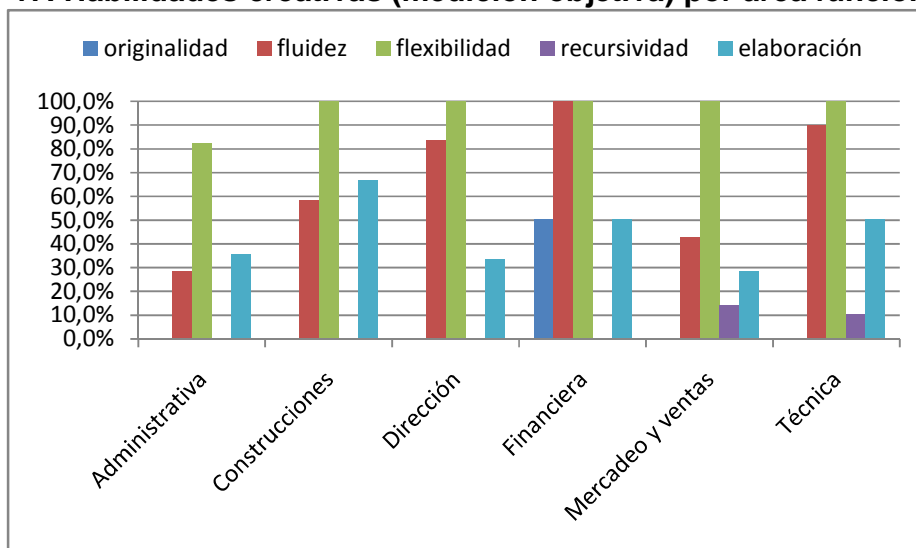


Fuente: autores del proyecto

En CFC al menos el 60% de los empleados tienen las siguientes habilidades creativas entre los niveles alto y sobresaliente, discriminado por ciudades, así:

- Bogotá: flexibilidad.
- Manizales: flexibilidad.
- Pereira: flexibilidad.

Gráfico 17. Habilidades creativas (medición objetiva) por área funcional

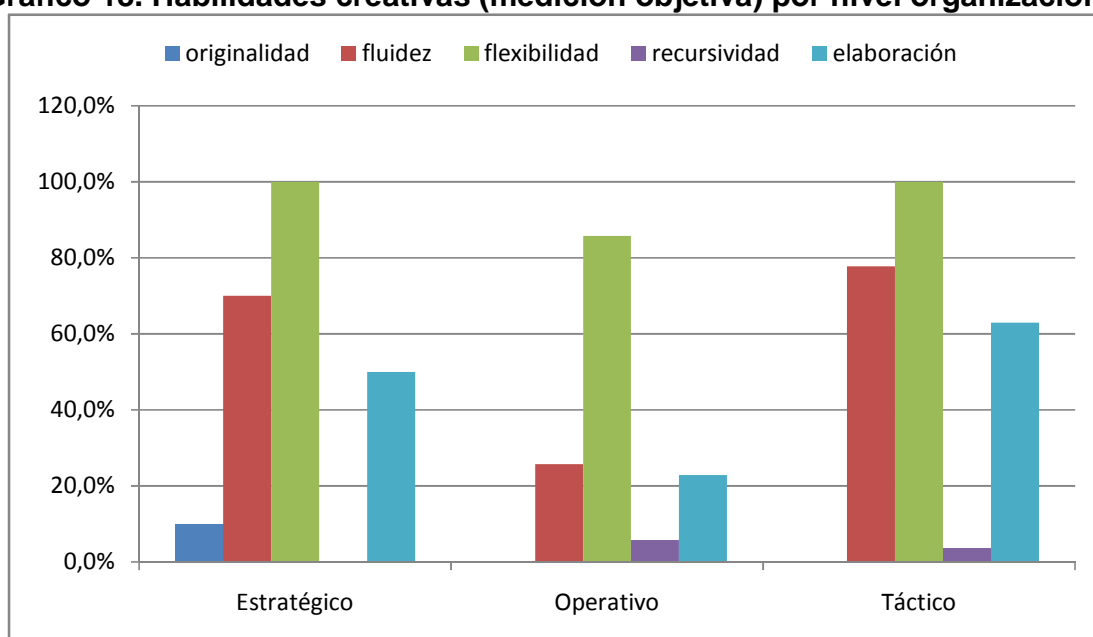


Fuente: autores del proyecto

En las áreas funcionales de CFC, al menos el 60% de los empleados tienen las siguientes habilidades creativas, de la siguiente forma:

- Administrativa: flexibilidad.
- Construcciones: elaboración y flexibilidad.
- Dirección: flexibilidad y fluidez.
- Financiera: flexibilidad y fluidez.
- Mercadeo y Ventas: flexibilidad.
- Técnica: flexibilidad y fluidez.

Gráfico 18. Habilidades creativas (medición objetiva) por nivel organizacional

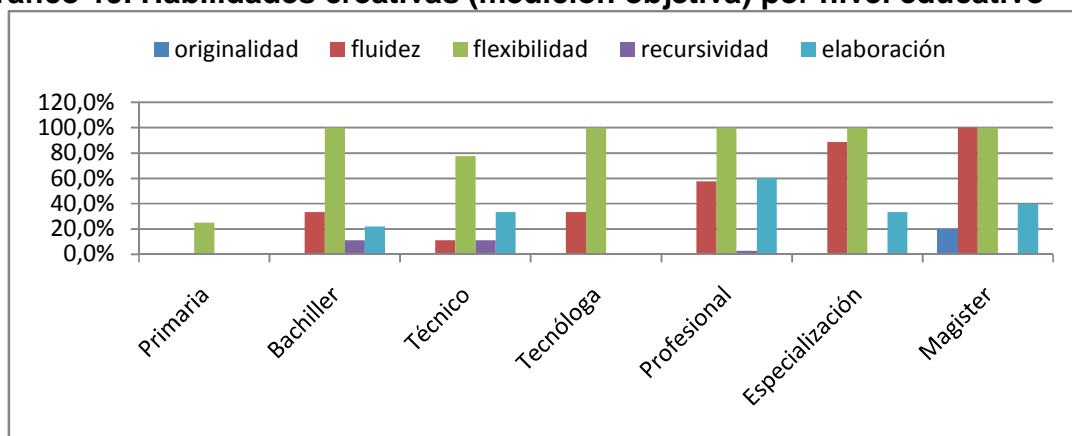


Fuente: autores del proyecto

En los niveles organizaciones de CFC, al menos el 60% de los empleados tienen las siguientes habilidades creativas, de la siguiente forma:

- Estratégico: flexibilidad y fluidez.
- Táctico: flexibilidad, fluidez y elaboración.
- Operativo: flexibilidad

Gráfico 19. Habilidades creativas (medición objetiva) por nivel educativo

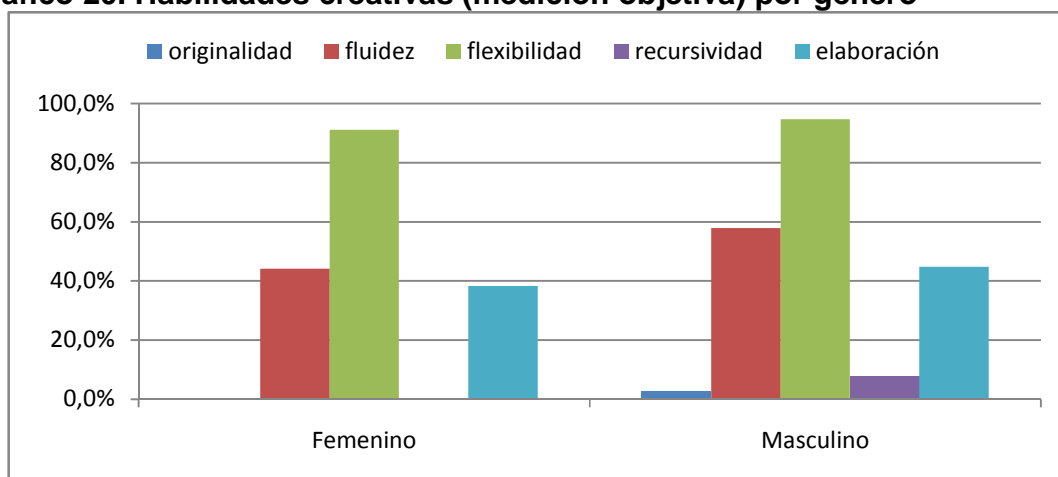


Fuente: autores del proyecto

En los niveles educativos, al menos el 60% de los empleados tienen las siguientes habilidades creativas, de la siguiente forma:

- Primaria: no cumple esta condición.
- Bachiller: flexibilidad.
- Técnico: flexibilidad.
- Tecnológico: flexibilidad.
- Profesional: flexibilidad y elaboración.
- Especialización: flexibilidad y fluidez.
- Magister: flexibilidad y fluidez.

Gráfico 20. Habilidades creativas (medición objetiva) por género

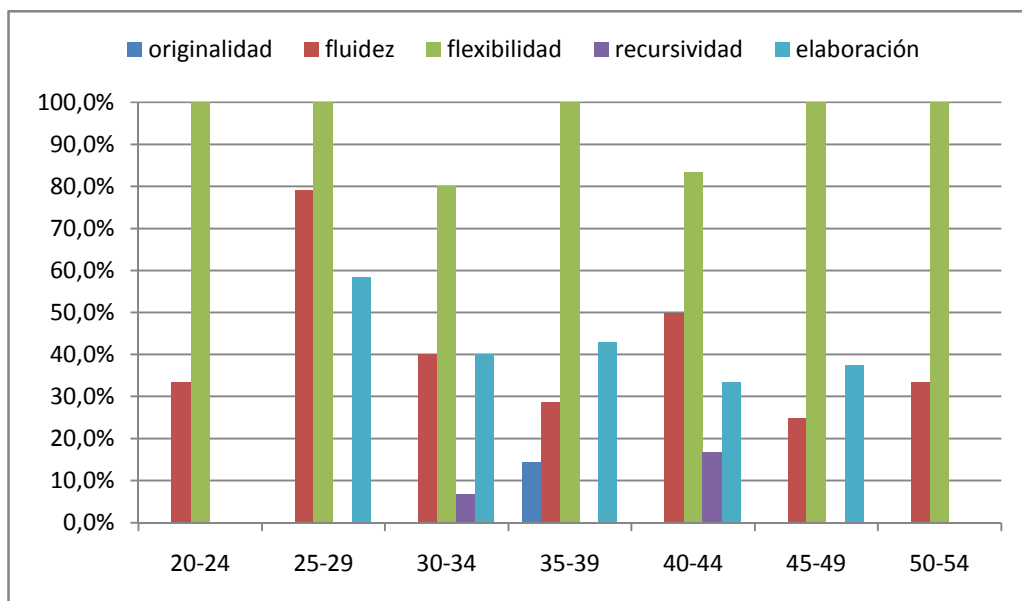


Fuente: autores del proyecto

En el análisis de géneros, al menos el 60% de los empleados tienen las siguientes habilidades creativas, de la siguiente forma:

- Femenino: flexibilidad.
- Masculino: flexibilidad.

Gráfico 21. Habilidades creativas (medición objetiva) por rango de edad



Fuente: autores del proyecto

En el análisis por rangos de edad, al menos el 60% de los empleados tienen las siguientes habilidades creativas, de la siguiente forma:

- 20 - 24: flexibilidad.
- 25 – 29: fluidez y flexibilidad.
- 30 – 34: flexibilidad.
- 35 – 39: flexibilidad.
- 40 – 44: flexibilidad.
- 45 – 49: flexibilidad.
- 50 – 54: flexibilidad.

4.1.5 Cumplimiento de Arquetipos y habilidades creativas (medición objetiva y subjetiva) según el cargo. Resultados y análisis generales. Después de realizar un análisis ANOVA, encontramos que el promedio del PAC de habilidades creativas (medidas subjetiva y objetivamente) de las mujeres y en los hombres no mostro una diferencia estadísticamente significativa ($P > 0.05$) (ver tabla 3). Sin

embargo, al analizar el promedio de PAC de arquetipos si hubo una diferencia estadísticamente significativa en sus promedios ($P < 0.05$), siendo más alto en los hombres (ver tabla 3).

Tabla 3. Comparación de los promedios de cumplimiento de las habilidades creativas (medidas subjetiva y objetivamente) y de los arquetipos de acuerdo a los requisitos de los cargos, según género, CFC&A 2010.

| | | N | Media | Desviación típica | F | Sig |
|--|-----------|----|-------|-------------------|-------|------|
| PAC Habilidades creativas medidas subjetivamente | Femenino | 34 | ,6952 | ,29458 | ,324 | ,571 |
| | Masculino | 38 | ,7330 | ,26911 | | |
| | Total | 72 | ,7151 | ,28006 | | |
| PAC Arquetipos | Femenino | 34 | ,6786 | ,26396 | 4,064 | ,048 |
| | Masculino | 38 | ,7884 | ,19661 | | |
| | Total | 72 | ,7365 | ,23575 | | |
| PAC Habilidades creativas medidas objetivamente | Femenino | 34 | ,4956 | ,14943 | 3,432 | ,680 |
| | Masculino | 38 | ,5645 | ,16441 | | |
| | Total | 72 | ,5319 | ,16020 | | |

Fuente: autores del proyecto

Al realizar un análisis de comparación de medias (ANOVA), encontramos que el promedio del PAC de habilidades creativas (medidas subjetivamente) entre los diferentes niveles educativos no mostró diferencia estadísticamente significativa ($P > 0.05$) (ver tabla 4).

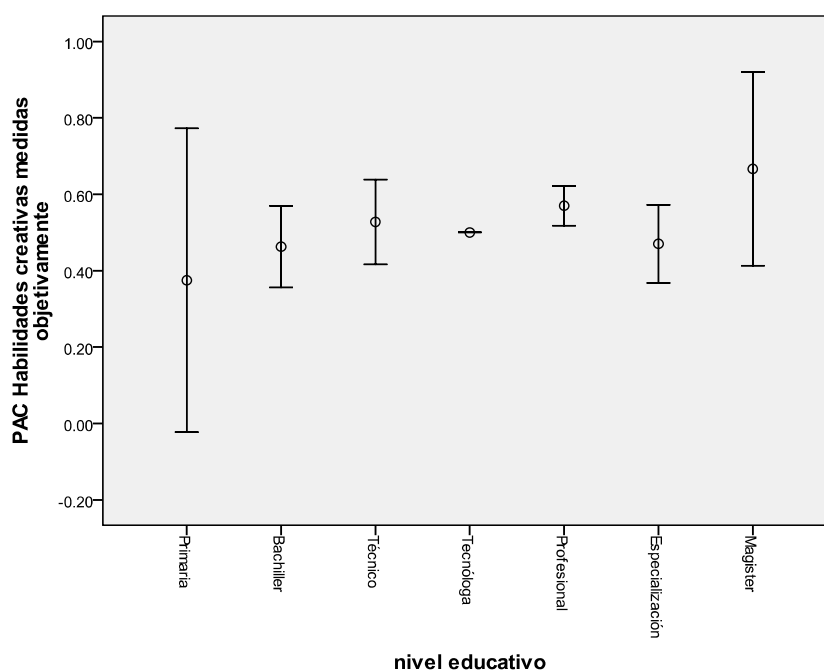
Sin embargo, al analizar el promedio de PAC de arquetipos y las habilidades creativas medidas objetivamente si se observa una diferencia significativa en sus promedios ($P < 0.05$), es importante observar la variabilidad del PAC de Habilidades medidas objetivamente de los integrantes del nivel educativo de primaria y no presencia de variabilidad del PAC de habilidades medidas objetivamente de los integrantes del nivel educativo de tecnología. (Ver tabla 4 y gráfica 22).

Tabla 4. Comparación de los promedios de cumplimiento de las habilidades creativas (medidas subjetiva y objetivamente) y de los arquetipos de acuerdo a los requisitos de los cargos, según nivel educativo, CFC&A 2010.

| | F | Sig. |
|--|-------|------|
| PAC Habilidades creativas medidas subjetivamente | ,995 | ,436 |
| PAC Arquetipos | 3,180 | ,008 |
| PAC Habilidades creativas medidas Objetivamente | 2,288 | ,046 |

Fuente: autores del proyecto

Gráfico 22: Barras de error para comparación de los promedios de habilidades creativas medidas objetivamente requeridos por los cargos según nivel educativo, CFC&A 2010.



Fuente: autores del proyecto

Se formaron dos grupos, uno con formación profesional y el otro sin formación profesional, al comparar los promedios de cumplimiento de los arquetipos requeridos para los cargos se observó que los profesionales presentan un promedio estadísticamente significativo mayor que los no profesionales ($P < 0,05$)

(ver tabla 5). De igual manera se encontró diferencia estadísticamente significativa en el promedio de las habilidades creativas medidas objetivamente requeridas para los cargos ($P < 0,05$), siendo más alto el promedio en los funcionarios con formación profesional (ver tabla 6).

Tabla 5 Comparación de los promedios del cumplimiento de los arquetipos requeridos según su nivel educativo, CFC&A 2010.

| | nivel educativo | N | Media | Desviación típ. | t | Sig. (bilateral) |
|-------------------|-----------------------------|----|-------|--------------------|------|---------------------|
| PAC Arquetipos | Formación profesional | 47 | ,7844 | ,14091 | 2,44 | 0,017 |
| | No formación profesional | 25 | ,6466 | ,33682 | | |

Fuente: autores del proyecto

Tabla 6. Comparación de los promedios del cumplimiento de las habilidades creativas medidas objetivamente requeridas según su nivel educativo.

| | nivel educativo | N | Media | Desviación típ. | t | Sig. (bilateral) |
|---|-----------------------------|----|-------|--------------------|------|---------------------|
| PAC Habilidades creativas medidas objetivamente | Formación profesional | 47 | ,5613 | ,15662 | 2,19 | 0,032 |
| | No formación profesional | 25 | ,4767 | ,15501 | | |

Fuente: autores del proyecto

Análisis por áreas funcionales

Al realizar un análisis ANOVA, se encuentra que el promedio del PAC de habilidades creativas (medidas subjetiva y objetivamente) y de los arquetipos según las áreas funcionales de la empresa no muestra diferencia estadísticamente significativa ($P > 0,05$) (ver tabla 7), aclarando que el área financiera de la organización fue excluida de este análisis debido a que solo hay dos personas que conforman esta área.

Tabla 7. Análisis de varianza para el cumplimiento de las habilidades creativas y arquetipos requeridos por los cargos según las áreas funcionales de la empresa

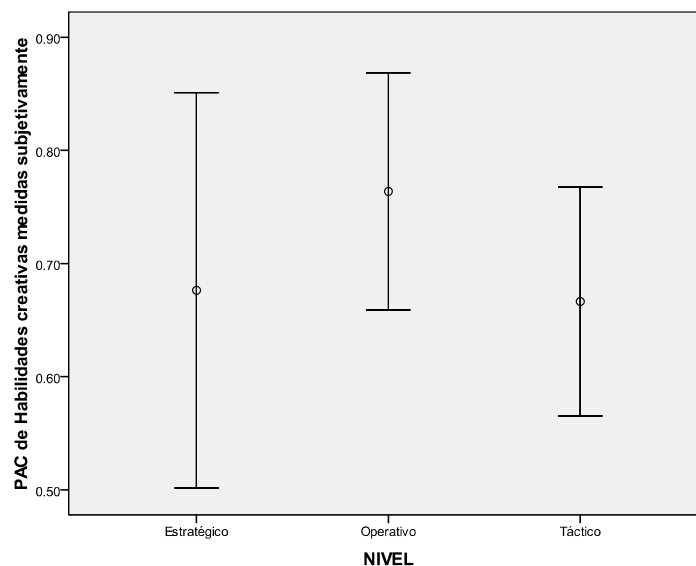
| | F | Sig. |
|--|-------|------|
| PAC Habilidades creativas medidas subjetivamente | ,898 | ,471 |
| PAC Arquetipos | ,883 | ,479 |
| PAC Habilidades creativas medidas objetivamente | 1,008 | ,410 |

Fuente: autores del proyecto

Análisis por niveles organizacionales

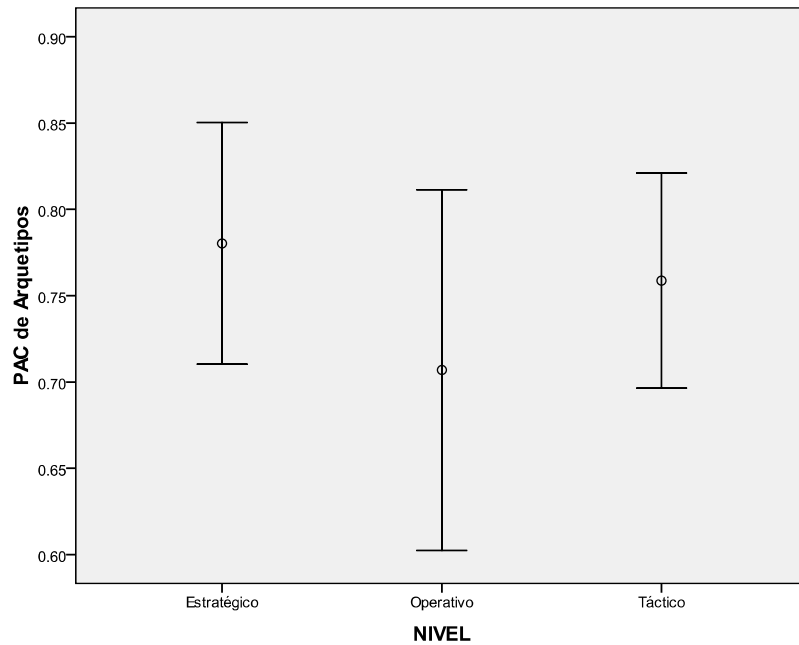
Se realizó una comparación de los promedios del cumplimiento de las habilidades creativas (medidas subjetiva y objetivamente) y de los arquetipos por niveles de la organización donde no se encontró diferencias estadísticamente significativas ($P < 0.05$). (Ver gráfico 23, 24 y 25). Es importante destacar que el cumplimiento de las habilidades creativas (medidas objetiva y subjetivamente) presentan una mayor variabilidad en el grupo estratégico y en el cumplimiento de los arquetipos requeridos por los cargos el grupo operativo presenta una mayor variabilidad.

Gráfico 23: Barras de error para comparación de los promedios de las habilidades creativas medidas subjetivamente por nivel organizacional.



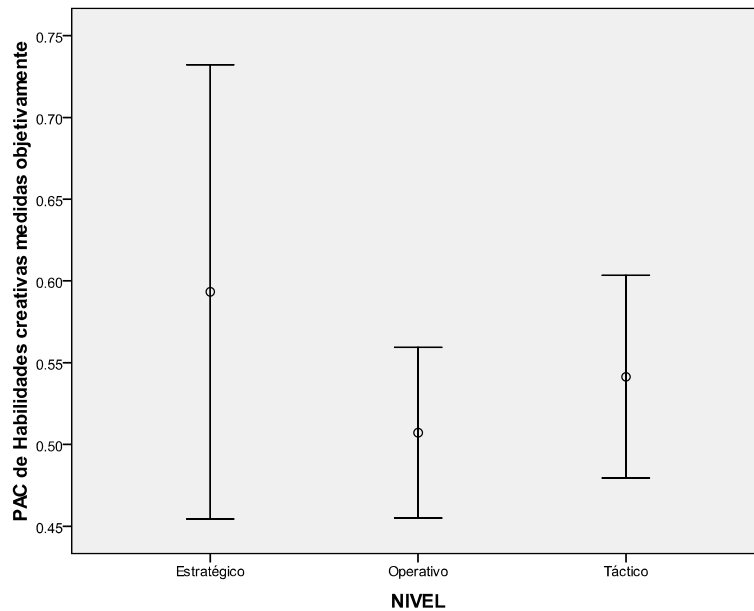
Fuente: autores del proyecto

Grafico 24. Barras de error para comparación de los promedios arquetipos por nivel organizacional.



Fuente: autores del proyecto

Grafico 25. Barras de error para comparación de los promedios de las habilidades creativas medidas objetivamente por nivel organizacional.

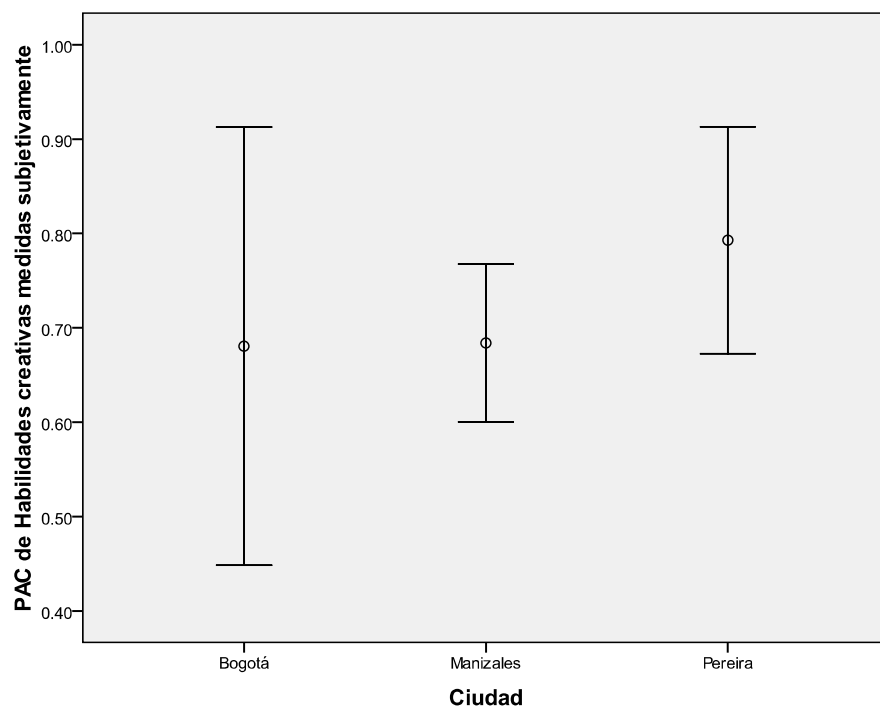


Fuente: autores del proyecto

Análisis por ciudad

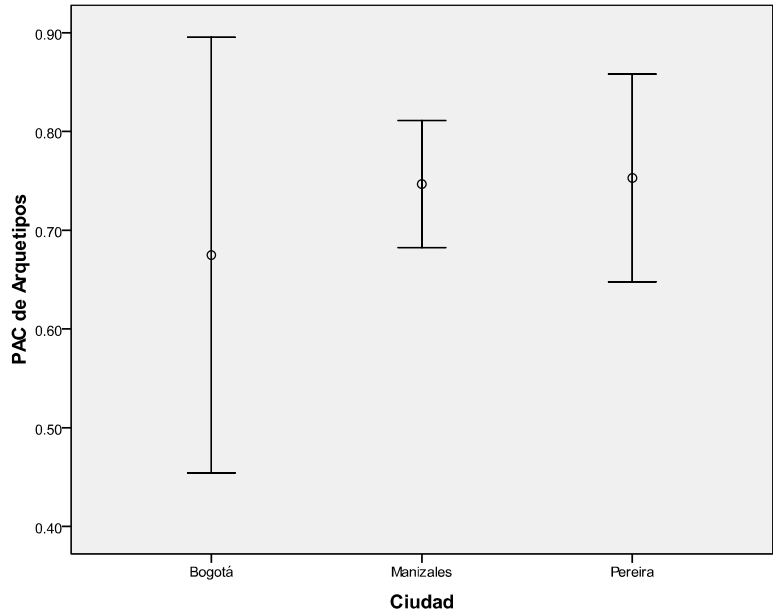
Al comparar los promedio del PAC de habilidades creativas (medidas subjetiva y objetivamente) y de los arquetipos de los empleados CFC&A por ciudad no se encontraron diferencias estadísticamente significativas ($P>0.05$). (Ver gráfico 26, 27 y 28). En los gráficos se evidencia que los empleados de CFC&A en Bogotá tienen una mayor variabilidad en los cumplimientos de las habilidades creativas medidas subjetivamente y de los arquetipos requeridos por los cargos, los empleados de la empresa en Manizales presenta más homogeneidad que las otras dos ciudades en el cumplimiento de las habilidades creativas medidas objetivamente requeridas por los cargos.

Gráfico 26. Barras de error para comparación de los promedios de las habilidades creativas medidas subjetivamente requeridas por los cargos según la ciudad.



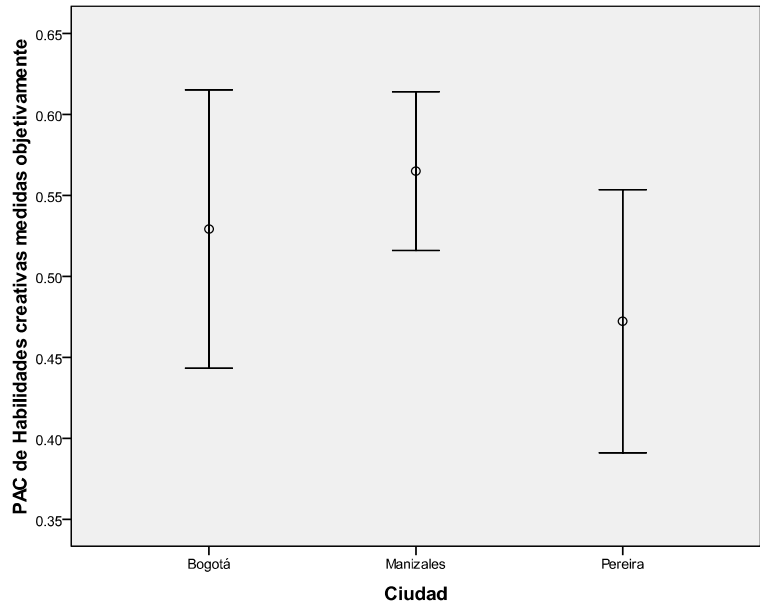
Fuente: autores del proyecto

Gráfico 27. Barras de error para comparación de los promedios arquetipos requeridos por los cargos según la ciudad.



Fuente: autores del proyecto

Gráfico 28. Barras de error para comparación de los promedios de las habilidades creativas medidas objetivamente requeridas por los cargos según la ciudad.



Fuente: autores del proyecto

Análisis por edad

Con el objetivo de medir si hay relación entre el cumplimiento de las habilidades creativas (medidas subjetiva y objetivamente) y de los arquetipos requeridos por los cargos y la edad, se realizó la prueba de correlación de Pearson, no se encontró relación significativa de ninguna de las variables con la edad (ver tabla 8).

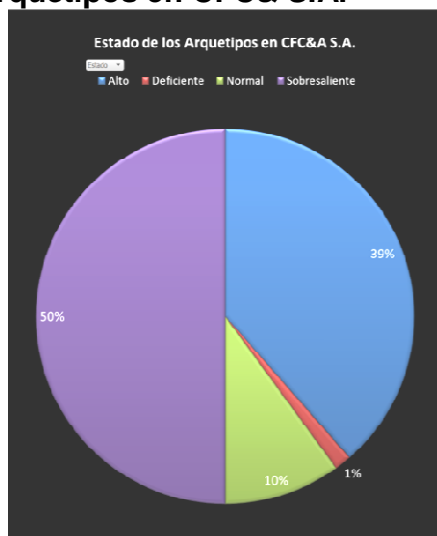
Tabla 8. Correlación del cumplimiento de las habilidades creativas medidas subjetiva y objetivamente y arquetipos por edad.

| | | PAC Habilidades creativas medidas subjetivamente | PAC Arquetipos | PAC Habilidades creativas medidas objetivamente |
|------|------------------------|--|-------------------|---|
| EDAD | Correlación de Pearson | -,007 | ,196 | -,148 |
| | Sig. (bilateral) | ,953 | ,099 | ,215 |

Fuente: autores del proyecto

Análisis de cumplimiento de arquetipos y habilidades creativas (Medición objetiva y subjetiva) general de la empresa.

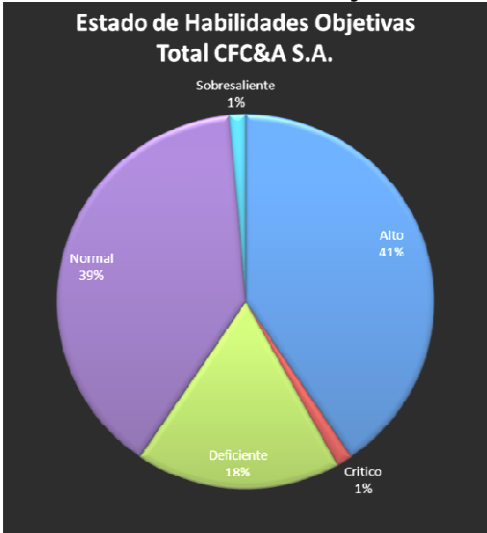
Gráfico 29. Estado de arquetipos en CFC&A S.A.



Fuente: autores del proyecto

En la organización el 89% del personal tiene un cumplimiento de arquetipos entre alto y sobresaliente, respecto de la caracterización de los cargos.

Gráfico 30. Estado de habilidades medidas objetivamente en CFC& S.A.



Fuente: autores del proyecto

En la empresa solo el 42% de los empleados tienen un cumplimiento de las habilidades creativas (medidas Objetivamente) entre alto y sobresaliente, respecto de las características establecidas para los cargos.

Gráfico 31. Estado de habilidades medidas subjetivamente en CFC& S.A



Fuente: autores del proyecto

En cuanto al cumplimiento de las habilidades creativas (medidas subjetivamente), 7 de cada 10 empleados presentan un nivel entre alto y sobresaliente con respecto a las catacteriticas establecidas en sus cargos.

Análisis de Conglomerados

Con el fin de establecer grupos de personas que reúnan unas características similares se realizó un análisis clúster sobre las variables genero, nivel educativo, Área, nivel organizacional y Rango de edades, consideradas en el estudio como variables ilustrativas y las variables PAC de Habilidades (medidas subjetivamente), PAC de Arquetipos y PAC de Habilidades (medidas objetivamente) como variables activas. Para este fin, se ha usado el método jerárquico aglomerativo que supone que cada individuo es un pequeño grupo por sí mismo que no cambia de grupo en todo el proceso de agrupación hasta que solo permanezca un único grupo que contenga a todas las observaciones. La métrica del análisis ha sido la distancia euclídea al cuadrado de las variables estandarizadas y el criterio de conglomeración utilizado ha sido el de Ward, en el cual, la distancia entre dos grupos se mide desde el centro de gravedad de los puntos en un clúster a los puntos en otro clúster y es un proceso de clasificación ascendente jerárquica. Este procedimiento proporciona el siguiente histograma de índices de nivel:

Gráfico 32. Histograma de los índices de nivel

| | | | | | | |
|-----|-----|-----|----|-------|---------|-------|
| 122 | 108 | 106 | 12 | 12.00 | 0.01929 | ***** |
| 123 | 92 | 82 | 5 | 5.00 | 0.02100 | ***** |
| 124 | 111 | 109 | 5 | 5.00 | 0.02205 | ***** |
| 125 | 115 | 94 | 7 | 7.00 | 0.02351 | ***** |
| 126 | 123 | 63 | 6 | 6.00 | 0.02711 | ***** |
| 127 | 113 | 116 | 6 | 6.00 | 0.03295 | ***** |
| 128 | 114 | 104 | 6 | 6.00 | 0.03341 | ***** |
| 129 | 105 | 118 | 7 | 7.00 | 0.03632 | ***** |
| 130 | 110 | 100 | 7 | 7.00 | 0.04170 | ***** |
| 131 | 128 | 93 | 8 | 8.00 | 0.04378 | ***** |
| 132 | 121 | 101 | 6 | 6.00 | 0.05302 | ***** |
| 133 | 122 | 129 | 19 | 19.00 | 0.05402 | ***** |
| 134 | 125 | 127 | 13 | 13.00 | 0.06215 | ***** |

Continuación Gráfico 32. Histograma de los índices de nivel

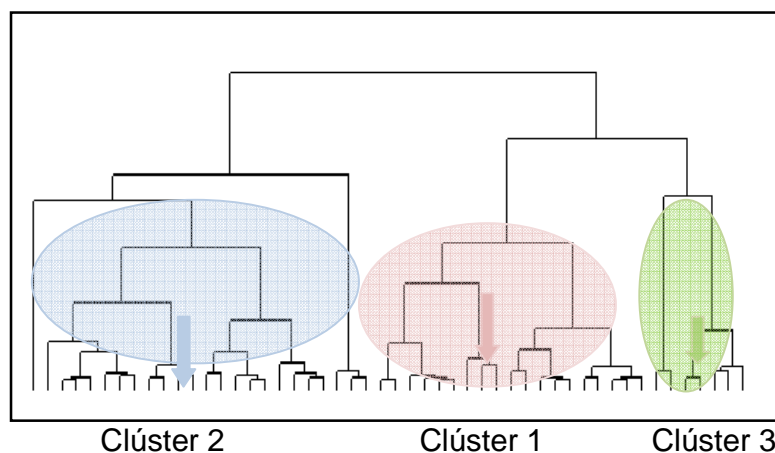
| | | | | | | |
|-----|-----|-----|----|-------|---------|-------|
| 135 | 124 | 131 | 13 | 13.00 | 0.07596 | ***** |
| 136 | 126 | 130 | 13 | 13.00 | 0.09254 | ***** |
| 137 | 134 | 135 | 26 | 26.00 | 0.12575 | ***** |
| 138 | 133 | 136 | 32 | 32.00 | 0.13128 | ***** |
| 139 | 137 | 73 | 28 | 28.00 | 0.16655 | ***** |
| 140 | 132 | 120 | 8 | 8.00 | 0.17160 | ***** |
| 141 | 117 | 139 | 32 | 32.00 | 0.19096 | ***** |
| 142 | 140 | 138 | 40 | 40.00 | 0.22189 | ***** |
| 143 | 142 | 141 | 72 | 72.00 | 0.28142 | ***** |

SOMME DES INDICES DE NIVEAU = 2.35250

Fuente: autores del proyecto

Del histograma precedente, se puede establecer la existencia de 3 tipos de conglomerados. Se puede confirmar la anterior clasificación por medio del siguiente dendograma de clasificación.

Gráfico 33. Dendograma del análisis clúster



Fuente: autores del proyecto

Obtención de una partición.

Una vez elegido el número de clases se obtiene la partición y los indicadores de la homogeneidad de las clases obtenidas.

La partición del árbol en 3 clases ha proporcionado unas clases compuestas por 28, 35 y 9 empleados respectivamente. En el cuadro siguiente se recogen las inercias de cada uno de los conglomerados y sus distancias al centro de gravedad de la muestra. La clase más homogénea y pequeña es la clase 3 (inercia 0.3342), la clase 1 la más heterogénea (0.8671) y la clase más grande por el número de individuos resultó la 2.

Tabla 9. Descomposición de la inercia

| Inercias | Inercias | Efectivos | Distancias |
|--------------|----------|-----------|------------|
| Inter-clases | 0,5400 | | |
| Intra-clases | | | |
| Clase 1 | 0.8671 | 28 | 0.4869 |
| Clase 2 | 0.6113 | 35 | 0.2373 |
| Clase 3 | 0.3342 | 9 | 1,8819 |
| Total | 2,3525 | | |

Fuente: autores del proyecto

En la tabla siguiente se pueden observar las coordenadas de las clases sobre los ejes factoriales y sus valores- test. Las clases se pueden interpretar al igual que la posición de los individuos sobre el primer plano factorial.

Tabla 10. Coordenadas y valores- test sobre los ejes factoriales

| Clases | Valores test | | Coordenadas | |
|---------|--------------|------|-------------|-------|
| | Eje 1 | Eje2 | Eje 1 | Eje2 |
| Clase 1 | -6.6 | 2.3 | -0.64 | 0.19 |
| Clase 2 | 3.3 | -4.2 | 0.26 | -0.28 |
| Clase 3 | 4.9 | 2.9 | 0.99 | 0.50 |

Fuente: autores del proyecto

Descripción de las clases.

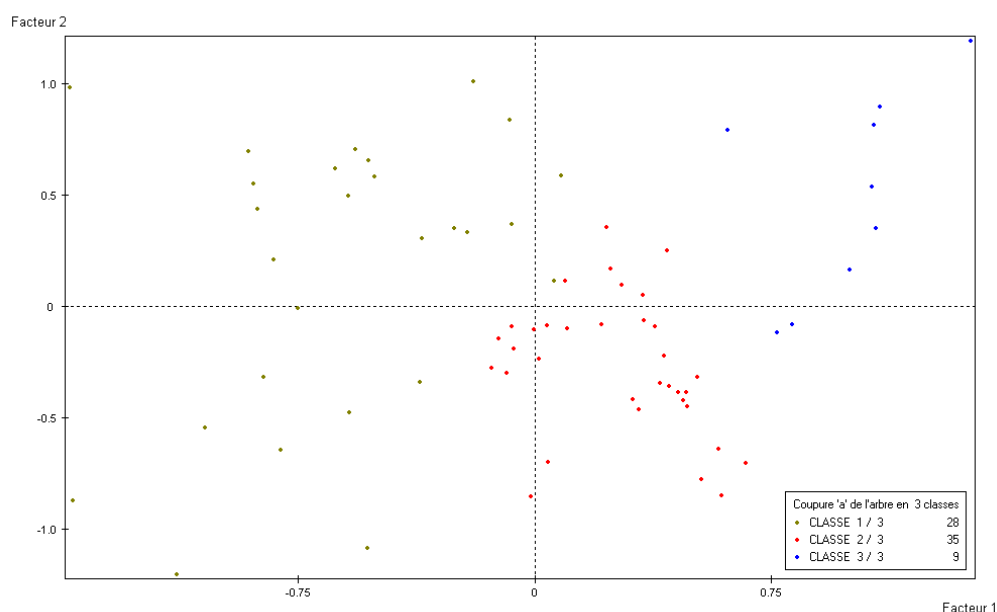
La primera clase. Está formada por el 39% de los empleados de CFC, son del nivel operativo y del área administrativo, el nivel académico es el de primaria,

bachiller o técnico, tienen entre 45 y 49 años y de la ciudad de Bogotá. Tienen un PAC de Arquetipos alto, PAC de Habilidades creativas (medidas objetivamente) normal y un PAC de Habilidades creativas (medidas subjetivamente) sobresaliente.

La segunda clase formada por el 49% de los empleados. Son de Manizales, tienen una edad entre 25 y 29 años, son de nivel táctico, el nivel educativo es profesional, de las áreas técnicas y de construcciones. Tienen PAC de Arquetipos alto, PAC de Habilidades creativas (medidas objetivamente) altos, y un PAC de Habilidades (medidas subjetivamente) alto.

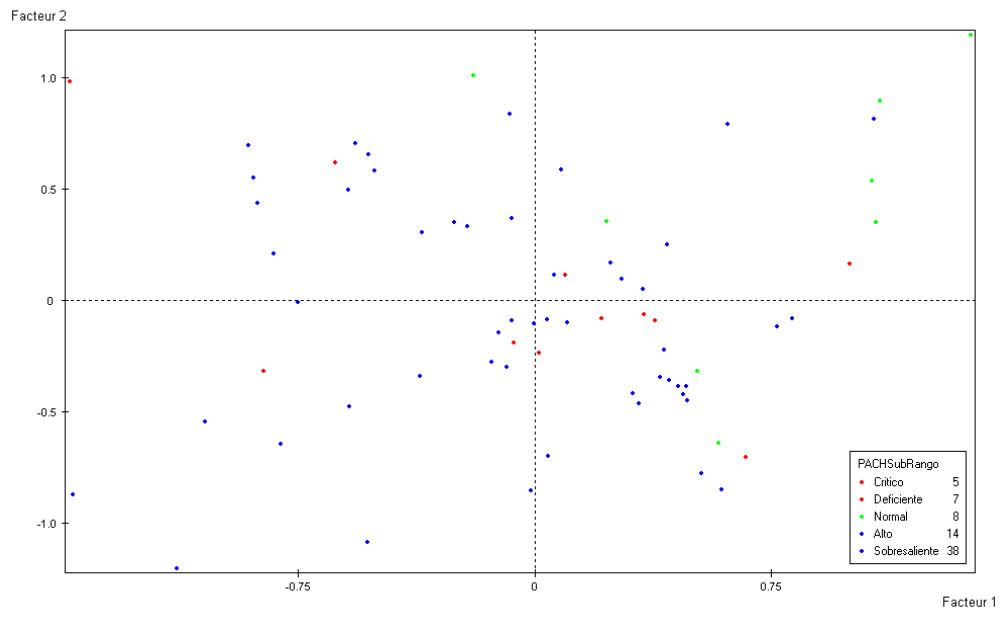
La tercera clase la componen el 13% de los empleados. Son de Manizales, con edades entre 35 y 44 años, con nivel educativo de especialización y maestría, del nivel estratégico, pertenecen a las áreas financieras y de dirección. Tiene un PAC de Arquetipos sobresaliente, PAC de Habilidades creativas (medidas objetivamente) altos y PAC de Habilidades creativas (medidas subjetivamente) normal.

Gráfico 34. Plano factorial de los empleados según las clases formadas.



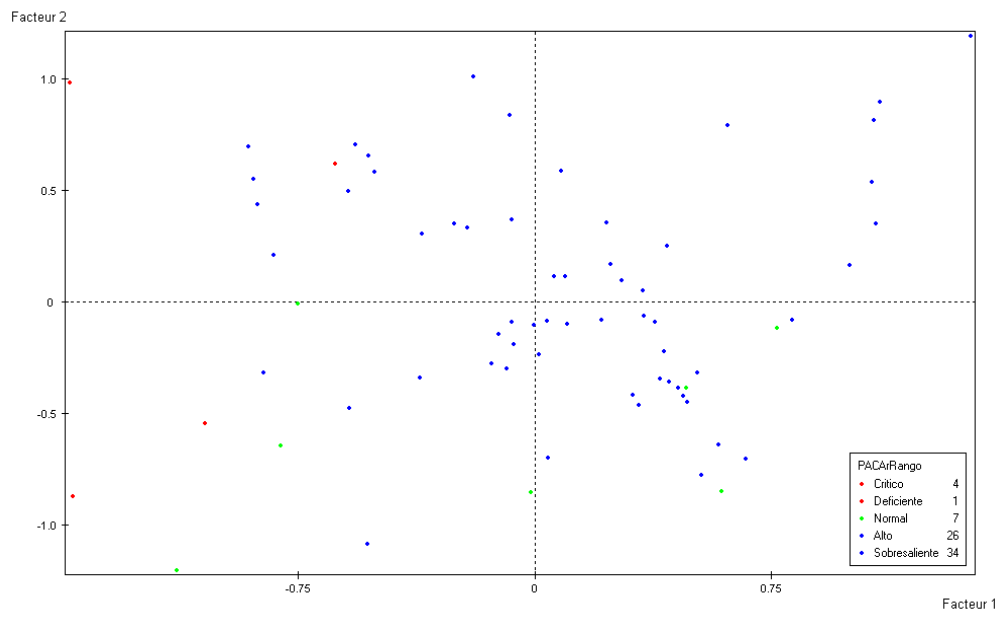
Fuente: autores del proyecto

Gráfico 35. Plano factorial de los empleados según PAC de Habilidades (medidas subjetivamente).



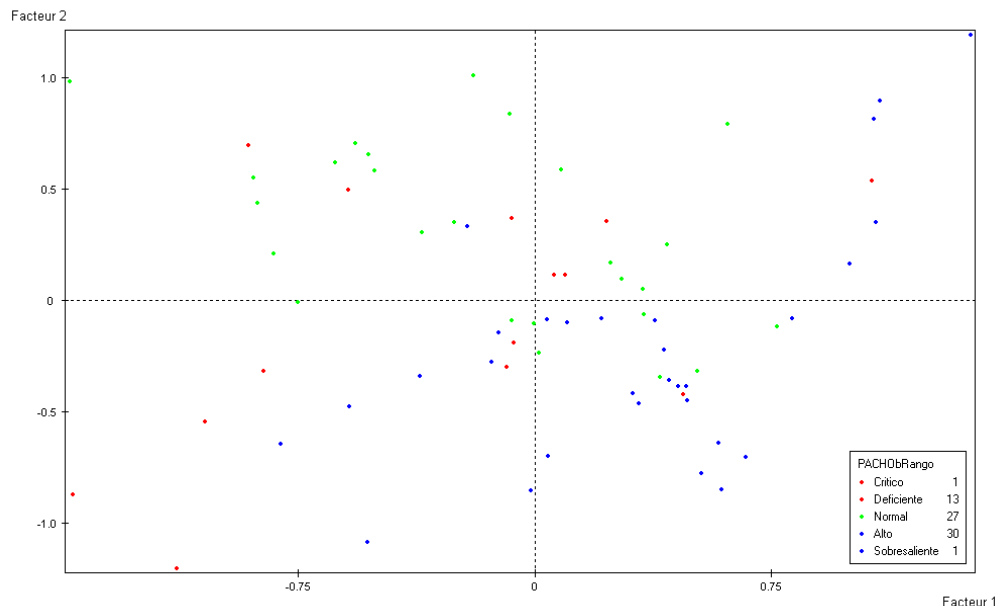
Fuente: autores del proyecto

Gráfico 36. Plano factorial de los empleados según PAC de Arquetipos



Fuente: autores del proyecto

Gráfico 37. Plano factorial de los empleados según PAC de Habilidades (medidas objetivamente).



Fuente: autores del proyecto

4.2 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.2.1 Interpretación de resultados. Identificación de arquetipos activos. En la organización predomina el amante, ya que permanentemente se inculca en los empleados una excelente atención al cliente. Así mismo, en la organización se le da un gran valor a las relaciones interpersonales, con empleados, clientes y proveedores. Este fenómeno se confirma en cada una de las ciudades, áreas y niveles de la empresa. El amante se relaciona con pertenencia, pasión y compromiso; éste es un factor clave de la creatividad y de los climas creativos, en los que la pasión es decisiva para obtener resultados. En el caso particular del área técnica, tienen adicionalmente, el arquetipo creador, lo cual tiene sentido, ya que es en esta área donde se le da vida a los proyectos de la empresa. Así mismo, en el área de dirección se destaca sobre el resto de arquetipos, el mago. Esto se explica porque éste permite influir sobre las personas para que sigan el rumbo de la empresa. Dicho arquetipo apoyado del destructor y el gobernante se asocia con el liderazgo y capacidad de cambiar el rumbo de la organización.

Con respecto al nivel educativo, se puede interpretar que los arquetipos presentes en todas las personas se pueden desarrollar o activar, siendo la formación un camino hacia ello.

Realizando una comparación, se identificó como en los hombres hay más arquetipos activos asociados al poder y al liderazgo (gobernante y mago), que en las mujeres. Esto se da, ya que los hombres son los que conforman en su mayoría el nivel estratégico, y es en este nivel donde se requiere que el poder y liderazgo estén activos.

En cuanto a los rangos de edad, el número mayor de empleados se encuentra entre los 25 y 34 años (54%), y es en éste rango donde los arquetipos activos son: Amante, guerrero y gobernante que describen el estado general de la organización.

En el rango entre los 50 y 54 años, se encuentra una coherencia con lo que plantea Pearson (1992), acerca de que el gobernante, mago y sabio son los arquetipos del retorno.

4.2.2 Interpretación de resultados. Determinación de habilidades creativas (medición subjetiva). En la organización predominan las habilidades de determinación, autoestima y solvencia. Esto se explica a partir de la percepción de los empleados respecto que son capaces de llevar a cabo las tareas encomendadas, el grado de empoderamiento claro que se les da y el hecho de ser valorado como persona en todas sus facetas, no solo la profesional.

En Manizales se acentúa lo anteriormente descrito ya que es en esta ciudad donde se concentra la mayoría de empleados. Sin embargo en Bogotá se da la divergencia, ya que la barrera geográfica ha generado poca fluidez entre la dirección y Bogotá, lo que la ha obligado a enfrentar su situación con soluciones diferentes. En el caso de Pereira la barrera geográfica no es tan marcada, sin embargo el acceso a los recursos de Manizales es un poco más limitado, lo que la obliga a optimizar sus propios recursos.

En cuanto a las habilidades por áreas funcionales, es de destacar el factor común de las habilidades: determinación y autoestima, adicional a esto el área de dirección se caracteriza por su recursividad. Esto se explica por el uso y consecución exhaustiva de recursos, requeridos para llevar a la empresa por la dirección deseada.

Por niveles se encuentra que tanto el estratégico como el operativo, tienen las habilidades de Determinación, Autoestima y Solvencia altas, sin embargo se destaca en el nivel táctico, la recursividad con habilidades adicionales sobre el resto de niveles. Esto se explica, ya que es este nivel quien apropia recursos para direccionar la ejecución de cierta orden del nivel estratégico, al nivel operativo para que la ejecute.

4.2.3 Interpretación de resultados: Determinación de habilidades creativas (medición Objetiva). Se encontró que la mayoría de los empleados tienen entre alta y sobresaliente, la habilidad creativa de la flexibilidad, esto se debe a las características propias del sector de la construcción, donde los lugares de producción cambian permanentemente y en todo momento se desarrollan nuevos proyectos, totalmente diferentes, requiriendo adaptación a cambios permanentes. Este fenómeno se repite en cada una de las áreas, complementándose en el área de construcciones por la habilidad de elaboración, lo cual se explica, ya que es en esta área donde se materializan los proyectos y entregan el producto terminado al cliente. En las áreas Directiva, financiera y técnica se destaca igualmente la fluidez, lo cual se da porque en estas áreas la mayoría de los cargos requieren constante generación de ideas.

En cuanto a los niveles organizacionales, se mantiene la constante de la flexibilidad como habilidad creativa, sin embargo, se presenta en el nivel táctico la habilidad de elaboración, lo cual tiene sentido en razón de que planifican y gestionan la ejecución de las directrices del nivel estratégico.

En cuanto al nivel de formación respecto de las habilidades creativas altas y sobresalientes, se observa como la mayoría de los niveles se caracterizan por su flexibilidad, confirmando lo expresado anteriormente sobre las condiciones de la empresa. Puntualmente sobre el nivel de profesionales, vemos como la elaboración está presente, ya que estos en su mayoría conforman al nivel táctico, el cual como se expresó en el párrafo anterior, tiene esta misma habilidad. Las personas con especialización y maestría tienen fluidez, debido a que trabajan en los niveles táctico y estratégico, en los que se requiere una alta capacidad para generar ideas.

En la interpretación de habilidades respecto del género, se confirma una vez más como, la flexibilidad se presenta en toda la organización, sin distinción de género. Los resultados sobre habilidades creativas por rango de edad, se caracterizan por que en todos está presente la habilidad de flexibilidad, pero en el rango de 25 a 29 años aparece la habilidad de fluidez, dado que el 92% de los individuos de este rango son al menos profesionales.

4.2.4 Interpretación del Cumplimiento de Arquetipos y habilidades creativas (medición objetiva y subjetiva) según las características del cargo.

Cuadro 11. Interpretación del Cumplimiento de Arquetipos y habilidades creativas (medición objetiva y subjetiva) según las características del cargo.

| Hallazgos | Interpretación |
|--|---|
| No hay diferencias estadísticamente significativas entre hombres y mujeres respecto del PAC de habilidades medidas objetivamente y subjetivamente. | El resultado al analizar las habilidades creativas medidas objetivamente y subjetivamente, entre hombres y mujeres, es coherente con la postura de concebir a la creatividad como una capacidad desarrollable, y no exclusiva de un género en particular. |
| Sin embargo PAC de arquetipos si hay diferencia entre hombres y mujeres, siendo mayor en los hombres. | Esto se explica porque el 58% de los profesionales son hombres, y el hecho de ser profesional o no, influye en el cumplimiento del PAC de arquetipos como se evidencia en la tabla 5, de comparación de medias T Student. |
| El PAC de habilidades medidas subjetivamente no presenta diferencias estadísticamente significativas entre los niveles de formación | Esto se entiende, porque la medición subjetiva refleja una percepción personal, y no obedece a un conocimiento académico, o a una preparación específica. |
| El PAC de arquetipos presenta diferencias estadísticamente significativas entre los niveles de formación | Esto se interpreta, identificando a la formación como un camino para el desarrollo de los arquetipos, apoyando la posición del marco teórico donde se explican cómo los arquetipos son una capacidad objeto de desarrollo. |
| El PAC de habilidades medidas objetivamente presenta diferencias estadísticamente significativas entre los niveles de formación. | |
| Hay una relación media (R 0,38) entre el nivel educativo y el PAC de arquetipos. | De acuerdo a la posición del marco teórico, donde se establece que la creatividad es una capacidad, se evidencia en los resultados como la formación académica es una alternativa para el desarrollo de esta capacidad. |
| Hay una relación positiva débil (R 0,29) entre el nivel educativo y el PAC de habilidades creativas (Medidas objetivamente). | |
| En las áreas de la organización no se evidencias diferencias estadísticamente significativas en el cumplimiento de habilidades creativas (medidas subjetiva y objetivamente) ni en el de arquetipos. | |

| Hallazgos | Interpretación |
|--|---|
| No hay diferencia estadísticamente significativa entre los promedios de PAC de habilidades creativas (medidas subjetiva y objetivamente) y arquetipos por nivel organizacionales. | Esto se da, entendiendo que las habilidades y arquetipos están en función de las capacidades de una persona, y no en el oficio que desempeña, ni del área, ni del nivel organizacional, ni ciudad a la que pertenece. Adicional a esto se debe tener en cuenta que en los diferentes niveles, áreas y ciudades los empleados presentan niveles de formación diversos, que no permiten una diferenciación clara, como lo muestra la comparación de medias realizada. |
| No hay diferencia estadísticamente significativa entre los promedios de PAC de habilidades creativas (medidas subjetiva y objetivamente) y arquetipos por ciudad. | La creatividad, como capacidad es posible desarrollarla en cualquier etapa de la vida, al igual que los arquetipos. |
| No se encontró diferencia estadísticamente significativa entre los promedios de PAC de habilidades creativas (medidas subjetiva y objetivamente), arquetipos, y la edad. | Esto se explica porque los procesos de selección han sido cuidadosos en ubicar el personal de esta clase en los cargos que mejor aprovechan sus habilidades y arquetipos. Esto, teniendo en cuenta que en las habilidades creativas (Medidas objetivamente) existen elementos por mejorar. |
| <p>Después de realizar el análisis de clúster, se han identificado tres clases principalmente.</p> <p>La primera clase. Está formada por el 39% de los empleados de CFC, son del nivel operativo y del área administrativo, el nivel académico es el de primaria, bachiller o técnico, tienen entre 45 y 49 años y de la ciudad de Bogotá. Tienen un PAC de Arquetipos alto, PAC de Habilidades creativas (medidas objetivamente) normal y un PAC de Habilidades creativas (medidas subjetivamente) sobresaliente.</p> | |

| Hallazgos | Interpretación |
|---|--|
| <p>La segunda clase formada por el 49% de los empleados. Son de Manizales, tienen una edad entre 25 y 29 años, son de nivel táctico, el nivel educativo es profesional, de las áreas técnicas y de construcciones. Tienen PAC de Arquetipos alto, PAC de Habilidades creativas (medidas objetivamente) alto y un PAC de Habilidades creativas (medidas subjetivamente) Alto.</p> | <p>Esto se explica porque en esta clase la mayoría del personal es profesional, y como se ha mencionado anteriormente, en CFC hay una relación entre el nivel de formación y el PAC de arquetipos y habilidades (medidas objetivas).</p> <p>Así, para las variables evaluadas se identifica que esta clase está cumpliendo con los requerimientos exigidos en la caracterización.</p> |
| <p>La tercera clase la componen el 13% de los empleados. Son de Manizales, con edades entre 35 y 44 años, con nivel educativo de especialización y maestría, del nivel estratégico, pertenecen a las áreas financieras y de dirección. Tiene un PAC de Arquetipos sobresaliente, un PAC de Habilidades creativas (medidas objetivamente) altos, y PAC de Habilidades creativas (medidas subjetivamente) normal.</p> | <p>Esto se explica porque en esta clase la mayoría del personal presenta los niveles de formación más altos de la organización, y son los de más experiencia, esto en relación a lo mencionado anteriormente, donde en CFC hay una relación entre el nivel de formación y el PAC de arquetipos y habilidades (medidas objetivamente).</p> <p>Aún, teniendo en cuenta que en las habilidades creativas (Medidas objetivamente) existen elementos por mejorar.</p> |

Fuente: autores del proyecto

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- El nivel de cumplimiento de las habilidades creativas medidas subjetivamente y los arquetipos del personal de la empresa, es alto en razón de lo requerido por sus cargos. En cuanto al cumplimiento de las habilidades creativas medidas objetivamente el cumplimiento es normal, lo cual no es adecuado para la empresa.
- En el objetivo de caracterizar los perfiles de los cargos de C.F.C. y A., con relación a los arquetipos y habilidades creativas (evaluadas objetivamente y subjetivamente), de acuerdo a las necesidades de la empresa, este se cumplió plenamente desde el conocimiento de la empresa y de la teoría de las habilidades creativas y de los arquetipos. Objetivo indispensable toda vez que las comparaciones se hicieron a la luz de los requisitos de los cargos de la empresa.
- En el objetivo de identificar el estado de los arquetipos activos en los empleados de Construcciones C.F.C. y A. El cumplimiento de este objetivo permitió hacer la comparación de los arquetipos activos en los miembros de la organización y compararlos a la luz de los requisitos de los cargos. Con este objetivo específico cumplido, la empresa CFC&A S.A. queda con la posibilidad de hacer estudios para capacitar a los empleados y así propiciar el despliegue de arquetipos de las personas en el momento oportuno y de forma adecuada para atender las necesidades creativas de la organización.
- Se identificó que los arquetipos activos en los miembros de la organización están alineados con el planteamiento estratégico actual de la misma, en relación a sus roles, excepto el arquetipo del creador el cual se evidenció con mayor relevancia en el área técnica.
- Una de las debilidades encontradas a nivel general en los empleados de la empresa, es el nivel normal de las habilidades creativas medidas objetivamente. Lo cual no superó lo esperado en cuanto a los niveles alto y sobresaliente, con respecto a lo solicitado en la caracterización de los cargos.
- En el objetivo de determinar el estado de las habilidades creativas (medidas subjetivamente) en los niveles creativo y altamente creativo, en los empleados de Construcciones C.F.C. y A., se encontró que la mayoría de los empleados están entre los niveles alto y sobresaliente.
- El marco teórico expresa concretamente que la creatividad es una capacidad y no un don, como se menciona en el planteamiento del problema. Esta investigación corrobora esa afirmación planteada en el marco teórico, puesto que los resultados confirman que en CFC&A S.A., el nivel de formación tiene relación con el cumplimiento de los arquetipos y habilidades creativas medidas objetivamente.
- La investigación ha sido totalmente pertinente, en la medida que identificó las brechas en el nivel creativo de los empleados de la organización, a la luz de los requisitos de los cargos, las cuales se cerrarán a través de programas de capacitación, con el objeto de establecer un nivel adecuado de las capacidades

creativas como prerrequisito para encaminar a la organización en una cultura de innovación permanente.

➤ Los conocimientos aprendidos a lo largo de la maestría en creatividad e innovación en las organizaciones fue de total relevancia para el desarrollo de este trabajo de investigación.

5.2 RECOMENDACIONES

➤ Se deberá desarrollar un plan de intervención en la empresa, que busque el mejoramiento del cumplimiento de las habilidades creativas medidas objetivamente.

➤ Si la empresa desea elevar el cumplimiento de los arquetipos, se recomienda profesionalizar a los miembros de la organización que no tienen aún este nivel de formación.

➤ Dado que la investigación encontró que en CFC&A S.A., las personas con mayor nivel de formación tienen más arquetipos activos, respecto a los empleados de menor nivel de formación, se recomienda a investigadores interesados en este hallazgo, profundizar sobre este y así validarlo a nivel general.

➤ En toda la organización se debe trabajar el arquetipo del creador, que es justamente el que motivó el presente estudio.

BIBLIOGRAFIA

Fuentes bibliográficas.

- Aldana, G., y Duque, D. (2003). *De arquetipos, cuentos y caminos*. Bogotá: Sic editorial. ISBN 958-708-021-1.
- Boeree, C. (1998). *Psicología on line*. Recuperado el 10 de Junio de 2009, de <http://www.psicologia-online.com/ebooks/personalidad/jung.htm>.
- De Bono, E. (1994). *El pensamiento creativo*. Barcelona: Editorial Paidós ibérica s.a. ISBN 84-493-0713-9.
- Foster, J. (1986). *Como generar ideas*. Bogotá: Grupo Editorial Norma. ISBN 978-958-04-4994-2. .
- García, J. (1998). *Creatividad la ingeniería del pensamiento*. México D.F.: Editorial Centro de Aprendizaje Organizacional. ISBN 970-92099-0-6.
- González, C. (2005). *Evaluación y fortalecimiento del ambiente creativo para la innovación en las empresas de Manizales*. Trabajo de Investigación. Universidad Nacional de Colombia, Manizales, Colombia.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*, México D.F.: Editorial Mc Graw Hill. ISBN-13 978-970-10-5753-7.
- Johansen, O. (2004). *Anatomía de la Empresa*. México D.F.: Editorial Limusa S.A. en C.V. ISBN 968-18-1534-3.
- Landau, E. (1987). *El Vivir Creativo*. Barcelona: Editorial Herder. ISBN 84-254-1536-5.
- Martínez, E., Naranjo, C., Aldana, G. y Rodríguez, J. (2010). *Creatividad e Innovación*. Manizales: Editorial Blanecolor. ISBN 978-958-8208-64-0.
- Parra, D. (2003). *Creativamente*. Bogotá: Grupo Editorial Norma. ISBN 958-04-7648-9.
- Pearson, C. (1992). *Despertando Los Héroes Interiores*. Madrid: Mirach S.A. Madrid. ISBN 84-87476-39-2.
- Stake, R. (2000). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks.

ANEXOS

Anexo 1. Formato de consentimiento informado

CONSTRUCCIONES C.F.C. y ASOCIADOS S.A.

FORMATO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA LA PARTICIPACIÓN EN INVESTIGACIONES

TITULO DE LA INVESTIGACIÓN:

“PERSONALIDADES Y HABILIDADES CREATIVAS DE LOS EMPLEADOS DE C.F.C. Y A S.A. A LA LUZ DE LAS CARACTERÍSTICAS ESTABLECIDAS PARA SUS CARGOS”

Ciudad y fecha: _____

Yo, _____ una vez informado sobre los propósitos, objetivos, procedimientos de intervención y evaluación que se llevarán a cabo en esta investigación y los posibles riesgos que se puedan generar de ella, autorizo a la organización en cuestión, para la realización de las siguientes procedimientos:

1. Aplicación de los test de P.J. Guilford para determinar habilidades creativas evaluadas objetivamente.
2. Aplicación de los test de Carlos González Quitián para determinar habilidades creativas evaluadas subjetivamente.
3. Aplicación de test de Graciela Aldana para identificar Arquetipos

Adicionalmente se me informó que:

- Mi participación en esta investigación es completamente libre y voluntaria, estoy en libertad de retirarme de ella en cualquier momento.
- No recibiré beneficio personal de ninguna clase por la participación en este proyecto de investigación. Sin embargo, se espera que los resultados obtenidos permitirán diagnosticar el estado actual de las Personalidades y Habilidades Creativas de los empleados de CFC & A, a la luz de las características establecidas para los cargos.
- Toda la información obtenida y los resultados de la investigación serán tratados **confidencialmente**. Esta información será archivada en papel y medio electrónico. El archivo del estudio se guardará en la organización bajo la responsabilidad de los investigadores.
- Puesto que toda la información en este proyecto de investigación es llevada al anonimato, los resultados personales no pueden estar disponibles para terceras personas como empleadores, organizaciones gubernamentales, compañías de seguros u otro tipo de empresa.

- Esto también se aplica a mis familiares.

Hago constar que el presente documento ha sido leído y entendido por mí en su integridad de manera libre y espontánea.

Firma

C.C. No. _____ de _____

Huella:

Fuente: Universidad Autónoma de Manizales

Anexo 2. Instrumento Test de Creatividad; J. P. Guilford. (1968)

ADAPTACIÓN Y VALIDACIÓN GRIN – 1999
INVESTIGACIÓN CREATIVIDAD AMBIENTE Y AULA (UNAL. DIMA 1998-2000)

**Universidad Nacional Manizales - Universidad de Caldas - Universidad
Autónoma de Manizales - Universidad de Manizales - Universidad Católica de
Manizales.**

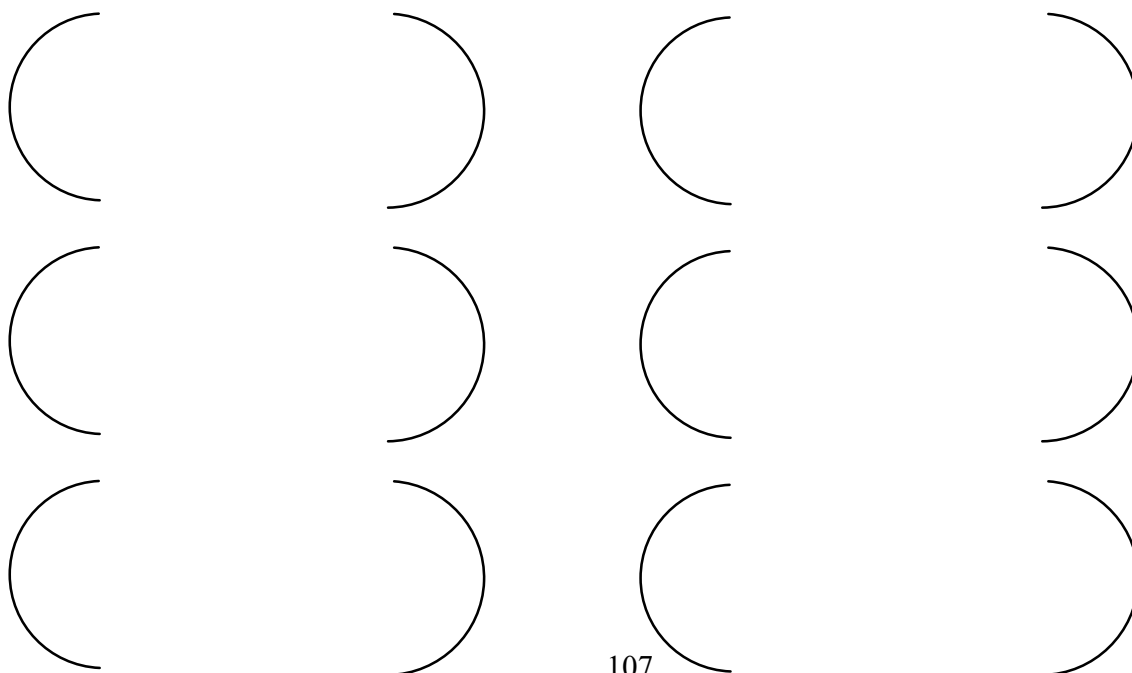
**Batería de cuestionarios: 1.Construcción Figuras 2.Construcción Títulos
3.Construcción Símbolos.**

| | | |
|------------------|---------------------|------------------------------|
| INSTITUCIÓN: | DEPENDENCIA: | NOMBRE: |
| EDAD: GENERO: | NIVEL Formación: | DD : MM : Año: Evaluador: |

1 TEST DE CONSTRUCCIÓN DE FIGURAS

En 5 minutos elabore dibujos a partir de las líneas dadas

Nombre: _____



2. TEST DE CONSTRUCCIÓN DE TÍTULOS

Nombre: _____

En 5 minutos invente Ud. títulos adecuados para la siguiente historia:

Un hombre estaba casado con una mujer muda. Encontró un médico que fue capaz de devolverle el habla. La mujer desde entonces molestó a su marido con su constante plática en sus meditaciones. Así que el hombre decidió dejarse operar del oído por el médico para no tener que oír más sus charlas interminables.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____
11. _____
12. _____
13. _____
14. _____
15. _____
16. _____
17. _____
18. _____
19. _____

3. TEST DE CONSTRUCCIÓN DE CÓDIGOS

Nombre_____

Construya en 5 minutos diferentes códigos (alfabetos) a partir de series numéricas. Convierta las letras en números y construya alfabetos secretos, de tal manera que sólo podrían ser descifrados teniendo las equivalencias de lo números con las letras.

Ejemplos: Cod.1. A=1, B=2, C=3, D=4, etc. **Cod..2.** Z=1, Y=2, X=3, W=4, V=5, U=6 etc. **Cod. 3.** A=2, B=4, C=6, etc. Recuerde, concéntrese en elaborar los códigos, no requiere dar ejemplos con frases o palabras. Designe en cada numeral el código y sus equivalencias.

Código

| | |
|----|--|
| 1 | |
| 2 | |
| 3 | |
| 4 | |
| 5 | |
| 6 | |
| 7 | |
| 8 | |
| 9 | |
| 10 | |
| 11 | |
| 12 | |
| 13 | |
| 14 | |
| 15 | |
| 16 | |
| 17 | |
| 18 | |

CALIFICACIÓN TEST DE CREATIVIDAD

| PARAMETRO / CATEGORIA | FIGURATIVA | SEMANTICA | SIMBÓLICA |
|------------------------------|---|--|---|
| ORIGINALIDAD | 1.0 por cada figura no usual. | 1.0 por cada Frase Novedosa | 1.0 por cada Código poco usual |
| FLUIDEZ | 0.25 por cada figura realizada | 0.25 por cada frase escrita | 0.5 por cada código realizado |
| FLEXIBILIDAD | 1.0 por cada categoría dibujada | 1.0 por cada categoría escrita | 1.0 por cada Tipo de código |
| RECURSIVIDAD | 1.0 por cada unión de figuras | 1.0 por cada combinación de títulos | 1.0 por cada combinación de códigos |
| ELABORACIÓN | 1.0 por cada dibujo enriquecido (detallado) | 1.0 por cada construcción elaborada de frase | 1.0 por cada código extendido o de elaboración compleja |

Se calificará mediante evaluador con capacitación previa ofrecida por experto, o mediante triangulación de evaluadores, previo cotejo de criterios de evaluación.

Los aspectos conductuales señalados por J.P.Guiford correspondientes a indicadores de tipo comportamental referidos a actitudes, necesidades, intenciones, etc., requieren del manejo de otro instrumento.

TABULACIÓN TEST DE CREATIVIDAD

USUARIO:_____.

DEPENDENCIA:_____ ENTIDAD:_____

NIVEL_____ ENERO_____ EDAD_____

| Test / Parámetros | Originalidad | Fluidez | Rekursividad | Flexibilidad | Elaboración | Total |
|----------------------|--------------|---------|--------------|--------------|-------------|-------|
| FIGURATIVO | | | | | | |
| SEMANTICO | | | | | | |
| SIMBÓLICO | | | | | | |
| TEST TOTAL | | | | | | |

EVALUADOR_____

FECHA:_____

Fuente: grupo de trabajo académico PROCREA

Anexo 3. Instrumento para evaluar el perfil y el comportamiento creativo de los colaboradores

INSTRUMENTO PARA EVALUAR EL PERFIL Y EL COMPORTAMIENTO CREATIVO DE LOS COLABORADORES

NOMBRE

COMPLETO: _____

FECHA: _____

SEXO: _____

CARGO: _____

EDAD: _____

Responda cada una de las siguientes preguntas con una "x" en la casilla que considere se ajusta más a su caso, por favor conteste todos los ítems con la mayor sinceridad posible.

| | Casi siempre | Usualmente | Algunas Veces | Casi Nunca |
|---|--------------|------------|---------------|------------|
| 1. Mis respuestas son altamente originales | | | | |
| 2. Mis expresiones incorporan algo nuevo | | | | |
| 3. Siento gusto por afrontar problemas no comunes | | | | |
| 4. me invento nuevas formas y variantes para mis acciones | | | | |
| 5. Sueño y fantaseo despierto | | | | |
| 6. Visualizo mentalmente los acontecimientos | | | | |
| 7. Me familiarizo pronto con los objetos y situaciones extrañas | | | | |
| 8. Pienso y analizo con símbolos, metáforas, o comparaciones | | | | |
| 9. Soy el primero en presentar alternativas | | | | |
| 10. Encuentro los problemas anticipadamente | | | | |

| | Casi siempre | Usualmente | Algunas Veces | Casi Nunca |
|---|--------------|------------|---------------|------------|
| 11.Inicio mis labores cuanto antes | | | | |
| 12.Tengo talento cuando improviso | | | | |
| 13.Expreso lo que siento de las cosas y los hechos | | | | |
| 14.Construyo soluciones en un castillo de naipes | | | | |
| 15.Tengo un alto sentido de la intuición | | | | |
| 16.Cambio de decisión y dirección sin dificultad | | | | |
| 17.Consigo hacer comprender mis propuestas e ideas | | | | |
| 18.Tomo con facilidad mis decisiones | | | | |
| 19.Tengo un gran numero de alternativas para lo que hago | | | | |
| 20.Me sobran ideas para realizar | | | | |
| 21.Afronto las situaciones con todas sus partes | | | | |
| 22.Le doy utilidad a un objeto con nuevos usos | | | | |
| 23.Asocio los hechos actuales con otras situaciones | | | | |
| 24.Introduzco cambios a mis objetos y pertenencias | | | | |
| 25.Me intriga sobre manera lo que no comprendo | | | | |
| 26.Indago insistentemente sobre lo que no conozco | | | | |
| 27.Me reúno con personas expertas en otras áreas | | | | |
| 28.Me gusta escuchar las opiniones de los demás | | | | |
| 29.Puedo observar dentro y fuera de los patrones y normas | | | | |
| 30.Busco las relaciones de causa y efecto de los hechos | | | | |
| 31.Mantengo una actitud crítica ante los hechos | | | | |
| 32.Identifico fácilmente las necesidades | | | | |
| 33.Se ubicarme en la posición de otra persona | | | | |

| | Casi siempre | Usualmente | Algunas Veces | Casi Nunca |
|---|--------------|------------|---------------|------------|
| 34.Me considero autocrítico | | | | |
| 35.Busco nuevas posibilidades | | | | |
| 36.Miro en otras direcciones que los demás no ven | | | | |
| 37.Soy capaz de establecer buenas amistades | | | | |
| 38.Me impresiono con los acontecimientos | | | | |
| 39.Me afecta mi entorno | | | | |
| 40.Me acomodo fácilmente a los ambientes | | | | |
| 41.Persevero para lograr los resultados esperados | | | | |
| 42.Soy dedicado y atento cuando realizo una acción | | | | |
| 43.Tengo fuerza de voluntad para hacer lo difícil | | | | |
| 44.Me gusta encarar y liderar situaciones | | | | |
| 45.Me sobrepongo con rapidez a mis fracasos | | | | |
| 46.Me adapto a condiciones no usuales | | | | |
| 47.Convierto en oportunidades mis problemas | | | | |
| 48.Argumento y asimilo distintas posiciones | | | | |
| 49.Distingo lo importante de lo urgente | | | | |
| 50.Poseo habilidad para convertir mis ideas en metas | | | | |
| 51.Tengo plena conciencia de mis capacidades | | | | |
| 52.Identifico el problema original en las situaciones | | | | |
| 53.Tengo confianza en el logro de mis acciones | | | | |
| 54.Me esfuerzo por alcanzar lo deseado | | | | |
| 55.Poco me angustia hacer el ridículo | | | | |
| 56.Veo alternativas donde no se encuentran salidas | | | | |

| | Casi siempre | Usualmente | Algunas Veces | Casi Nunca |
|---|--------------|------------|---------------|------------|
| 57.Soy una persona alegre y de buen humor | | | | |
| 58.Soy entusiasta donde hay desánimo | | | | |
| 59.Mantengo un profundo amor por las acciones que realizo | | | | |
| 60.Me desempeño en múltiples campos | | | | |
| 61.Preveo las consecuencias y me preparo para ellas | | | | |
| 62.Me gusta ser autodidacta y explorar | | | | |
| 63.Recojo el consenso de las opiniones | | | | |
| 64.El entorno me motiva a crear | | | | |
| 65.Me gusta imaginar, crear imágenes | | | | |
| 66.Me expreso con facilidad con todos mis sentidos | | | | |
| 67.Identifico mi cuerpo con ideas, objetos, situaciones | | | | |
| 68.Poseo un sentido estético o artístico | | | | |
| 69.Se me facilita cambiar de hábitos | | | | |
| 70.Tengo facilidad para cambiar de conceptos | | | | |
| 71.Mantengo una mente abierta ante las diferentes situaciones | | | | |
| 72.Las verdades para mí son transitorias y relativas | | | | |
| 73.Combino la explicación con la comprensión | | | | |
| 74.Soluciono adecuadamente los problemas | | | | |
| 75.Realizo aportes nuevos y valiosos | | | | |
| 76.Soy original en la solución de mis retos | | | | |
| 77.Me fluyen muchas ideas para desarrollar | | | | |
| 78.Me entrego de lleno a mis actividades y realizaciones | | | | |
| 79.Considero que tengo una | | | | |

| | Casi siempre | Usualmente | Algunas Veces | Casi Nunca |
|---|--------------|------------|---------------|------------|
| mentalidad versátil | | | | |
| 80.Me gusta crear para el beneficio social y humano | | | | |

Unidad a la que pertenece:

- Directivo: _____
- Administrativo: _____
- Operativo: _____

FIN DEL CUESTIONARIO.

GRACIAS POR SUS SINCEROS APORTES!!!

Fuente instrumento:
Semillero de investigación: ambientes creativos e innovación de la Universidad Nacional de Colombia. 2005.

Anexo 4. Test de caminos y arquetipos

TEST DE CAMINOS Y ARQUETIPOS

Graciela
Aldana
de
Conde[1]

-

Fecha:

Nombre:

INTRODUCCION:

El objetivo de la aplicación de este test es conocer el camino conceptual en la vida de cada uno, es decir, aquel que tiende a integrar sus fortalezas y el sentido de su vida. De igual manera es una oportunidad que encuentra la organización para identificar si su cargo le permite realmente aprovechar al máximo sus fortalezas.

Es importante aclarar que este test es con fines investigativos y será utilizado en una tesis para optar al grado de Magister en Creatividad e Innovación. Así pues, es conveniente que realice este test a conciencia, pues sin duda alguna los mayores beneficios serán para usted, pues puede ser el principio de un importante proceso de mejoramiento en su vida, de su sinceridad dependen los beneficios que usted pueda recibir de él.

INSTRUCCIONES:

a. Indique qué tanto considera que cada afirmación lo describe, marcando el valor respectivo en el espacio gris al lado de cada oración, de la siguiente forma:

- 1: No me describe
- 2: Rara vez me describe
- 3: A veces me describe
- 4: Con frecuencia me describe
- 5: Casi siempre me describe


b. Responda tan rápido como le sea cómodo. Tenga en cuenta que en este test no siempre es bueno anotar el mejor indicador. Responda cómo está siendo actualmente (no responda pensando cómo le gustaría ser, o cómo era antes).


c. Es preciso **no omitir** ninguna de las preguntas pues ello invalidaría los resultados. Si no está seguro, piense qué opinaría alguien que lo conoce bien, haga su mejor elección y prosiga.


TEST:

- ☐ 1- Me gusta que los demás disfruten cuando están conmigo.
- ☐ 2- Soy capaz de verle el lado humorístico a todo.
- ☐ 3- Me siento más víctima que protagonista de lo que acontece en mi vida.
- ☐ 4- Me distingo por la claridad y rapidez para definir mis metas personales.
- ☐ 5- Me gusta redefinir y ordenar continuamente mi espacio personal (habitación, casa, espacio de trabajo).
- ☐ 6- He invertido tiempo y recursos desarrollando un intenso trabajo interior lo cual me permite influir sobre personas y grupos.
- ☐ 7- Me gusta citar personajes y autores.
- ☐ 8- Encuentro con facilidad la forma de superar cualquier obstáculo.
- ☐ 9- Siempre ando buscando medios para conocerme y descubrir mis potencialidades.
- ☐ 10- Me es fácil perdonar de corazón.
- ☐ 11- Estoy convencido de que el caos y la incertidumbre son tierra fértil para la innovación.
- ☐ 12- Encuentro muy provechosas prácticas como la meditación, la relajación y formas similares para “estar en forma”.
- ☐ 13- Considero que en últimas la vida es un juego.
- ☐ 14- El cuidado de mi mismo (a) es una prioridad para mí.
- ☐ 15- Me es difícil decir no a las demandas de los demás.
- ☐ 16- Considero, junto con Rousseau, que “el hombre es esencialmente bueno y la sociedad lo corrompe”.
- ☐ 17- Planeo mis vacaciones y aprecio el descanso.
- ☐ 18- Me motivan más las actividades relativas al “investigar para abrir caminos” que para lograr resultados específicos.
- ☐ 19- Me gusta comenzar proyectos nuevos, pues me atrae el cambio.
- ☐ 20- Me gusta dar clase, dictar conferencias, compartir mis conocimientos.
- ☐ 21- Condono tajantemente el egoísmo.

- ☐ 22- Comunico mis deseos y necesidades con facilidad a los demás.
- ☐ 23- Soy consciente de cómo mi presencia influye en los demás y sé cómo aprovecharlo.
- ☐ 24- Consigo con facilidad que los demás se adhieran a mis sueños.
- ☐ 25- Soy el abanderado de grandes cambios en mi organización o lugar de trabajo.
- ☐ 26- Me considero un eterno aprendiz aún en áreas en las que soy muy competente.
- ☐ 27- Me atraen profundamente las bibliotecas, los museos, internet y los sitios donde se guarda conocimiento.
- ☐ 28- Lo que me propongo, lo logro.
- ☐ 29- Me atrae el concepto de la nada.
- ☐ 30- Pienso que la mejor forma de aprender es “tirándose al agua” sin mayor preparación.
- ☐ 31- No me tiembla la mano al confrontar a las personas para realizar cambios.
- ☐ 32- Los demás me consideran una persona innovadora en la búsqueda y el diseño de soluciones.
- ☐ 33- Enfrento las crisis y los problemas con optimismo y confianza.
- ☐ 34- Cuando entro en un restaurante elijo rápidamente mis preferencias.
- ☐ 35- Considero que este mundo es un “lugar bueno” y me siento agradecido por ello.
- ☐ 36- Soy capaz de destruir con el ánimo de construir.
- ☐ 37- En ocasiones me siento asaltado en mi buena fe.
- ☐ 38- Cuando estoy deprimido (a) como o compro más de lo normal.
- ☐ 39- Me siento mejor dando que recibiendo.
- ☐ 40- Tengo claro cuál es mi principal talento y le he dedicado un tiempo considerable a cultivarlo.
- ☐ 41- En momentos de incertidumbre me asaltan el temor y la duda sobre mí mismo (a)
- ☐ 42- Siento que la gente no debería sufrir para aprender.
- ☐ 43- Me siento libre de “cantarle la tabla” al que sea, independientemente de su rol o posición.
- ☐ 44- Me siento cómodo(a) y especialmente competente para generar resultados atendiendo simultáneamente varios frentes.
- ☐ 45- Sé escuchar y acepto argumentos diferentes cuando los demás tienen la razón.

 46- Considero que los conflictos deben enfrentarse oportunamente, por eso no los evado.

 47- Me es difícil “echar raíces” y me considero un viajero nato.

 48- Las dificultades que he debido afrontar me han convertido en una persona sensible y considerada.

Fuente: Graciela Aldana de Conde